
BACHELORARBEIT

Martin Hein

**Imagewechsel und Markenrelaunch
für touristische Destinationen**

Mai 2018

Fakultät: Medien

BACHELORARBEIT

Imagewechsel und Markenrelaunch für touristische Destinationen

Autor:
Martin Hein

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM13wT3-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Geo Gr. Thomas Höfels

Einreichung:
Frankfurt, 11.06.2018

Faculty of Media

BACHELOR THESIS

Image Renewal and Brand Relaunch of Tourist Destinations

author:

Martin Hein

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM13wT3-B

first examiner:

Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:

Geo Gr. Thomas Höfels

submission:

Frankfurt, 11.06.2018

Bibliografische Angaben

Hein, Martin

Imagewechsel und Markenrelaunch für touristische Destinationen

Image Renewal and Brand Relaunch for Tourist Destinations

49 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2018

Abstract

Diese Bachelorarbeit setzt sich mit dem Imagewechsel und Markenrelaunch von touristischen Destinationen auseinander. Anhand des Beispiels der Destination Mallorca, die als eine eigenständige, aber in Umbruch befindliche Marke aufgefasst wird, beleuchtet der Autor das Wesen einer projektierten Veränderung des Markengehalts. Wissenschaftliche Grundlagen, also in der Literatur vermittelte Definitionen, Management-Zielsetzungen und -Instrumente, sollen auf Umsetzungstauglichkeit im Fallbeispiel untersucht werden. Die Destination Mallorca wurde gewählt, weil verschiedene Inselregionen noch immer stark massentouristisch geprägt sind, obwohl sich die Reisemotive bereits deutlich in Richtung qualitativer Aufwertung verschoben haben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V / VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung und Aufgabenstellung der Bachelorarbeit.....	1-2
2 Tourismus und Destinationsmanagement.....	3-20
2.1 Definition Tourismus.....	3-5
2.2 Formen von Tourismusmanagement.....	6-10
2.3 Issues - Rolle der wirtschaftlichen Förderung und Verbände.....	10-12
2.4 Herausforderungen und Trends für Tourismus	12-15
2.5 Destinationsmanagement.....	15-16
2.5.1 Ziele und Aufgaben.....	16-18
2.5.2 Attraktivitätsentwicklung.....	18-19
2.5.3 Vermarktung einer Destination.....	19-20
3 Markenmanagement.....	21-35
3.1 Definition Marke	21-22
3.2 Markenfunktionen.....	22-28
3.2.1 Markenstrategien.....	23-25
3.2.2 Markenarchitekturen.....	25-26
3.2.3 Markenattraktivität.....	27-28
3.3 Internationalisierung einer Marke.....	28-29
3.4 Identitätsbasierte Markenführung	29-31
3.5 Markenimage als Wirkungskonzept.....	31-32
3.6 Markenkommunikation.....	33
3.6.1 Strategische Aufgaben.....	33-34
3.6.2 Operative Umsetzung.....	34-35

4	Markenrelaunch und Imagewechsel.....	36-43
4.1	Definition und Ziele des Markenrelaunch.....	36-38
4.2	Positionierung und Repositionierung einer Marke.....	38-40
4.3	Rebranding einer Marke.....	40-41
4.4	Heritage Communication.....	41-42
5	Destination Mallorca als Fallbeispiel	43-49
5.1	Verknüpfung von Grundlagen mit dem Fallbeispiel.....	43
5.2	Fakten rund um die Destination und touristischer Werdegang.....	44
5.3	Historische Wachstumsauslöser und Folge von Massentourismus.....	44-45
5.4	Mögliche Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen.....	46
5.5	Kritische Auseinandersetzung mit eingeleitetem Wandel und Fazit.....	47-49
	Quellen- und Literaturverzeichnis.....	X
	Eigenständigkeitserklärung.....	XVI
	CD-Verzeichnis.....	XVII

Abkürzungsverzeichnis

AEA	Association of European Airlines
AIENT	Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme
ASTA	American Society of Travel Agents
BTC	The Baltic Sea Tourism Commission
EU	Europäische Union/European Union
FITEC	Fédération Internationale du Thermalisme et du Climatisme
IACA	International Air Carrier Association
IATA	International Air Transport Association
IH&RA	International Hotel & Restaurant Association
IRU	International Road Union
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PATA	Pacific Asia Travel Association
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)
UFTAA	Universal Federation of Travel Agents Association
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNO	United Nations Organization
USP	Unique Selling Proposition
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ganzheitliches oder modulares Tourismusmodell.....	5
Abbildung 2: Krisenmanagement und Krisenprozesse.....	8
Abbildung 3: Alterstruktur der deutschen Bevölkerung 1950 - 2060.....	13
Abbildung 4: Destinationsmanagement.....	18
Abbildung 5: Überblick und Zusammenhänge der Markenstrategien.....	25
Abbildung 6: Überblick über die Bereiche der Markenarchitektur.....	26
Abbildung 7: Wechselbeziehung zw. Markenidentität und Markenimage.....	31
Abbildung 8: Der Marketing-Mix („4P“)......	34
Abbildung 9: Formen der integrierten Kommunikation.....	35
Abbildung 10: Übersicht der Marketingfunktion.....	36
Abbildung 11: Produktlebenszyklus-Modell.....	38
Abbildung 12: S.W.O.T - Darstellung / pro & kontra Qualitätstourismus.....	48

1 Einleitung und Aufgabenstellung der Bachelorarbeit

Diese Bachelorarbeit setzt sich mit theoretischen Grundlagen für Imagewechsel und Markenrelaunch auseinander und untersucht deren Übertragbarkeit auf touristische Destinationen. Anhand des Beispiels der Destination Mallorca, die als Marke noch durch spezifisch massentouristische Produkte und Dienstleistungen geprägt ist, aber auf beeinträchtigtes Ansehen bei neuen Urlauberschichten reagieren muss, sollen die Chancen für einen projektierten Imagewechsel beleuchtet werden. Folglich geht es um „Reinновierung“ eines vermindernd nachgefragten Markengehalts.

Dieses erfordert in einem ersten Schritt die gründliche Sichtung der erwähnten wissenschaftlichen Grundlagen, sowie der in der Literatur vermittelten Instrumente. Entsprechende Ansätze sind auf ihre Umsetzungstauglichkeit im Fallbeispiel zu untersuchen. Konkret müssen resultierende Handlungsempfehlungen auf ihre Erfolgsfaktoren und mögliche Widerstände abgeprüft werden.

Fokussiert man die angesprochenen wissenschaftlichen Grundlagen auf die Destination Mallorca, so zielt die Definition von Tourismus neben der Kundenorientierung, also den Wünschen, Bedürfnissen und Reisemotiven, und der passgenauen Auslegung des touristischen Produkts beim Anbieter klar auch auf das ökonomische, physische und soziale Wohlergehen der Gastregion ab. Vor diesem Hintergrund erhalten aktuelle Trends und resultierende Herausforderungen im Tourismus, insbesondere der demografische Wandel und hohe Leistungstransparenz durch fortschreitende Digitalisierung, ganz wesentliche Bedeutung. Gleiches gilt für berechnigte Forderungen, die sich an wirtschaftlicher, ökologischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit orientieren. Diese Zusammenhänge werden in Kapitel 2 erläutert.

Ebenfalls unter Kapitel 2 werden in der Literatur nur in allgemeiner Form angesprochene Ausprägungen von (Tourismus-) Management in der vorliegenden Arbeit nach Möglichkeit themabezogen spezifiziert. Gerade im Falle des Personalwesens bringt der Verfasser persönliche Eindrücke während des Praxismoduls bei DER Touristik kommentierend ein. Dies mit Blick auf das ebenfalls starkem Wandel unterliegende Berufsbild, veränderte Tätigkeitsprofile und ein neues Mitarbeiterverständnis. Auch der Issues-Rolle der wirtschaftlichen Förderung und Verbände kommt besondere Relevanz zu, weil gerade im Falle der verbandlichen Einflussnahme gewichtige Einwirkung auf die politische Sphäre unterstellt werden kann. Dies mit einer Reichweite vom Zentralpolitiker, über

Provinzverwaltungen, bis hin zu Bürgermeistern. Spezielle Interessenleitungen und entsprechende Effizienzverluste in der Umsetzung empfehlenswerter Maßnahmen können dort nicht ausgeschlossen werden.

Ob sich auf Mallorca erfolgreich Mehrmarkenstrategien oder Markenfamilienstrategien im Interesse der Ergänzung durch Qualitätstourismus und ohne überproportionale Klientelabwanderung aus dem touristischen Massensegment aufsetzen lassen, ist noch nicht mit hinreichender Sicherheit einzuschätzen. Auf entsprechende Risiken, wie der Gefahr gegenseitiger Kannibalisierung von Marken, wird in Kapitel 3 eingegangen.

Kapitel 4 thematisiert die Voraussetzungen für erfolgreiche Positionierung einer Marke und die zur Umsetzung erforderlichen Maßnahmen. Ferner – und noch wichtiger mit Blick auf das gewählte Fallbeispiel – werden die Erfolgsmomente für Repositionierung einer Marke bzw. mögliche Repositionierungsstrategien angesprochen. Repositionierung bedeutet, dass die bisherige Aufstellung einer Marke bewusst an sich verändernde Marktgegebenheiten und neue markenspezifische Ziele des anbietenden Unternehmens anzupassen ist. Dieses erfordert kommunikativen Aufwand und erheblichen Zeitbedarf.

Wie Kapitel 5 dieser Bachelor-Arbeit aufzeigt, sind Repositionierung und Rebranding im Falle der Marke Mallorca zumindest in der Diskussion. Auch Höherqualifizierung in Hotellerie und Gaststättengewerbe ist eingeleitet. Entscheidend dürfte indessen sein, in welchem Verhältnis sich Einnahmeausfälle aus Massentourismus, Ertragssteigerungen über Qualitätstourismus und, ganz wichtig, soziale Opportunitätskosten bei Nichtreaktion bewegen.

2 Tourismus- und Destinationsmanagement

2.1 Definition Tourismus

Unter Tourismus versteht man Fremden- und Reiseverkehr. Als Begriff ist also die Beschäftigung mit den Charakteristika des Reisens und des Aufenthalts am jeweiligen Zielort angesprochen. Der Begriff Fremdenverkehr wird aufgrund der Dienstleistungs- und Kundenorientierung heute zunehmend durch die Begrifflichkeit Tourismus ersetzt. Denn ein Urlauber, Gast oder Kunde wird ungern als Fremder bezeichnet. Reiseverkehr beinhaltet die Transfers zwischen Heimatort und einem vorübergehenden Aufenthaltsort einer Person. Motiv der Reise können exemplarisch sein: Erholung, Regeneration, Bildungsinteressen oder mehr-nationale Begegnungen. Auf die Abgrenzung von geschäftlicher Veranlassung wird noch einzugehen sein. Der Terminus Fremdenverkehr wird weitestgehend verwendet für die Gesamtheit der Beziehungen und Inhalte, die mit einer Reise verbunden sind (vgl. Freyer 2013, 1).

Der Begriff Tourismus spielt im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine zentrale Rolle. Aus diesem Grund hier nochmals eine knappe Übersicht ausgewählter, in der Fachliteratur verwendeter Definitionen in Form von Zitaten oder Vergleichen:

„Unter Tourismus oder Fremdenverkehr möchten wir die Gesamtheit der Beziehungen und Erscheinungen verstehen, die sich aus der Ortsveränderung und dem Aufenthalt von Personen ergeben, für die der Aufenthaltsort weder hauptsächlicher und dauernder Wohn- noch Arbeitsort ist“ (Kaspar 1998, 17, 29-32).

Tourismus ist zu sehen als eine temporäre Bewegung bzw. Reise von Personen nach Destinationen außerhalb ihres normalen Umfelds und Wohnorts. Das Studium des Tourismus sei folglich das Studium von Personen, die ihren normalen Lebensraum, übliche Einrichtungen und Unterbringungen verlassen haben, um sich in Räume zu bewegen, die den Erfordernissen der Reisenden entsprechen. Ferner werden Wirkungen untersucht, wie sich dieses Handeln auf das ökonomische, physische und soziale Wohlergehen der Gastgeber auswirkt (vgl. Bieger 2013, 13)

Tourismus ist geprägt von Personen (Touristen), die ein anderes Land besuchen als das, in dem sie ihren festen Wohnsitz haben, aus unterschiedlichsten Motiven und Gründen außer dem, einer vom besuchten Land bezahlten Arbeit nachzugehen (vgl. Bieger 2013, 12).

Tourismus ist im Überblick also wesentlich durch folgende Faktoren gekennzeichnet:

Ortsveränderung, Aufenthalt, Motivation und die Wirkungszusammenhänge auf Menschen am gewählten Zielort, welche später noch explizit zu thematisieren sind (siehe Kap. 2.5.1).

Eine *Ortsveränderung* darf nur von vorübergehender Natur sein und darf nicht der Erwerbstätigkeit dienen. Entsprechend sind Geschäftsreisen hier ausgenommen und nicht im Feld Tourismus einzuordnen. Dies gilt auch für das s. g. Pendeln zwischen Wohn- und Arbeitsort. Der Aspekt des *Aufenthalts* eines Touristen beinhaltet neben einer Beherbergung auch alle weiteren Reiseinhalte vor Ort. Die Basis jeder Reise stellt allerdings der *Faktor Motivation* dar, also der Grund jeder touristischen Aktivität. Die Motivation eines Reisenden ist oftmals nicht festgelegt auf ein einziges Motiv, beinhaltet also unter Umständen mehrere Motive, die sich ergänzen oder auch überlagern können. Aus einem erweiterten *Blickwinkel*, nämlich dem *der Konsumenten oder Reiseveranstalter*, stellt Tourismus ein Produkt, eine Marke oder eine immaterielle Dienstleistung dar. Das bedeutet auch, dass vor diesem Hintergrund ein spezielles Marketing notwendig wird, um hohe Zufriedenheit mit dem Ergebnis zu erreichen. Betrachtet man Tourismus als Dienstleistung immaterieller Art, ist wesentlich zu erwähnen, dass Konsum und Leistungserstellung zeitgleich am selben Ort stattfinden. Die Tourismus-Branche und das Produkt Tourismus sind als solche stark kundenorientiert, also möglichst passgenau ausgelegt auf die Wünsche, Bedürfnisse und Reisemotive der Kunden, deren verfügbare finanzielle Mittel und vorhandene bzw. eingeschränkte Mobilität (vgl. Berg 2012, 532-533).

Hier ein Überblick bezüglich der wichtigsten Formen des Tourismus:

- Erholungs- und Badetourismus
- Kur- und Wellnesstourismus bzw. Gesundheitstourismus
- Sporttourismus
- Erlebnistourismus
- Kultur- und Bildungstourismus (Städte-, Studien-, Rund-, Pilger-, Wanderreisen u. v. m)
- Incentive-Reisen (keine Dienstreise, sondern zwar freizeitorientierte, aber vom Arbeitgeber organisierte Veranstaltung, z. B als Belobigung für erbrachte hohe Leistung)
- Seminar- und Kongresstourismus

(vgl. Berg 2012, 532-533)

Die folgende Abbildung zeigt ein ganzheitliches oder modulares Tourismusmodell, das alle relevanten Bereiche des Tourismus und deren Verbindung beinhaltet:

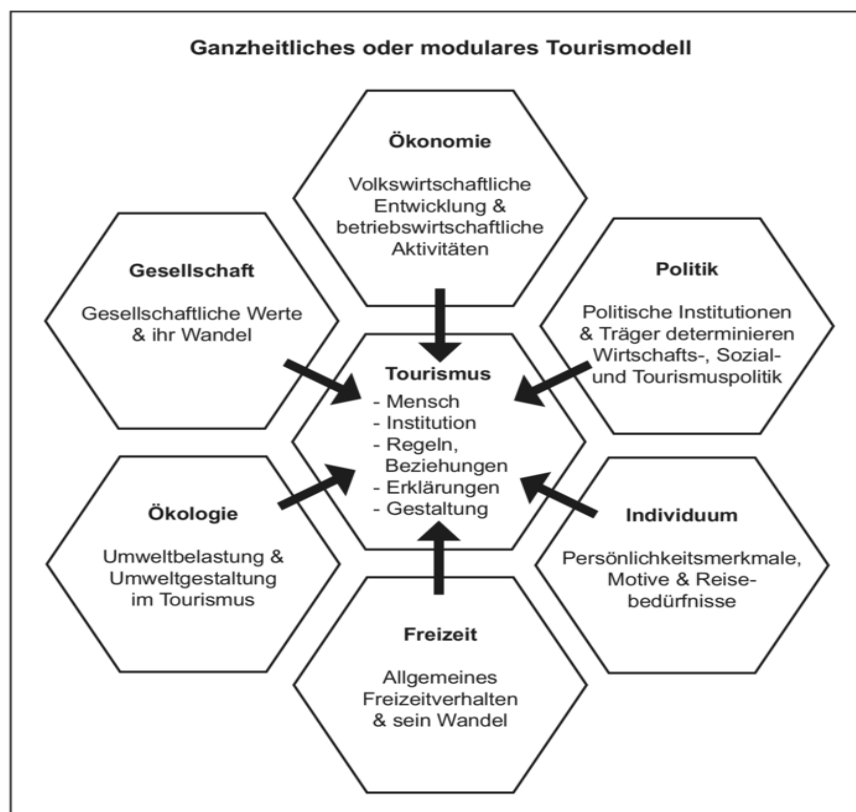


Abb. 1: Ganzheitliches oder modulares Tourismusmodell

Quelle: In Anlehnung an Freyer, W., *Tourismus:*

Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 9. Auflage, 2009, S. 4

2.2 Formen von Tourismusmanagement

Unter Tourismusmanagement versteht man sämtliche Aufgaben der Führung in branchenrelevanten Unternehmen, Verbänden und Organisationen sowie die Vermarktung der touristischen Angebote und Leistungen im Sinne des Nachfragers. Tourismusmanagement umfasst vorausschauend zunächst Strategien zur Erschließung und Bearbeitung neuer Märkte und damit verbundener touristischer Angebote, zum anderen die Entwicklung neuer Produkte und damit verknüpfter Differenzierungsmerkmale sowie deren Implementierung. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Verbesserung von bereits bestehenden Geschäftsfeldern und Konzepten. Dieser Schritt erfordert als sinnvolle Ergänzung die Entwicklung neuer Modelle und Instrumente der Ertragssteuerung. Um diese Schritte einleiten zu können, bedarf es der Miteinbeziehung neuer Kommunikationswege und des Einsatzes neuer Medien und anderer Instrumente der Kommunikation.

Hier nun ein Überblick über alle Inhalte und Themengebiete des Tourismusmanagements:

- Reiseveranstaltungsmanagement:

Um den *Produktions- und Leistungserstellungsprozess* eines Reiseveranstalters einordnen zu können, bedarf es eines Überblicks hinsichtlich gültiger Klassifizierungsansätze für Reiseveranstalter und ihrer Funktionen samt entsprechender Themengebiete. Unter *Klassifizierung* des exemplarischen Reiseveranstalters versteht man Größe, Angebotsregion, den wirtschaftlichen Status, seinen Spezialisierungsgrad bzw. den Umfang des gebotenen Programms. Innerhalb des Angebots von Reiseveranstaltern ergeben sich verschiedene *integrierte Geschäftsmodelle* und *Organisationsstrukturen*. Außerdem unterscheiden sich Reiseveranstalter durch *wirtschaftliche Ziele und Zielhierarchien*. Jedes Unternehmen verfügt über eine differenzierte *Markteintrittsstrategie* sowie unterschiedliche *Strategieebenen* und *Notfallstrategien* als Alternative (vgl. Kirstges 2010, 15).

- Produktmanagement:

Aufgrund von gesellschaftlichen Trends unterscheiden sich die von Reiseveranstaltern angebotenen Produkte, Dienstleistungen und deren Zielgruppen bzw. Kunden. Hierbei spielen Reiseerfahrung, höheres Bildungsniveau, demografischer Wandel, individuelle Ansprüche und Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen eine Rolle. In einer sich immer schneller wandelnden Branche verlangen Kunden oftmals sehr flexible Handhabung im Menü der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Aus dem einstigen Anbieter- wurde ein Käufermarkt, eine Branche, die geprägt ist von Preiskämpfen und Überangebot. Oberstes Kriterium für jedes Unternehmen ist es, seine Kunden zu halten, sie an sich zu binden und weitere hinzu zu gewinnen. Die Tage der klassischen Pauschalreise sind weitgehend gezählt, Anbieter haben stetig verbesserte „Packages“ vorzuhalten. Hierbei handelt es sich um eine weiterentwickelte Form der Pauschalreise, die mittlerweile bequem von zu Hause aus über das Internet buchbar ist. Der Kunde erhält somit die Möglichkeit, das „Packaging“ selbst flexibel und individuell zu handhaben. Entsprechend weitet sich das Angebot wegen verstärkt akzeptierter Zusatzleistungen im Interesse von Kundenzufriedenheit stetig auf (vgl. Berg 2012, 134 - 135).

- Preismanagement:

Innerhalb des Preismanagements eines Unternehmens sind Inhalte wie taktisches Preismanagement, strategisches Preismanagement und operatives Preismanagement subsummiert. Unter taktischem Preismanagement versteht man die Zusammenführung von Marketinginstrumenten mit preispolitischen Instrumentarien. Insofern spielen also die Funktionen Sales Promotion, Darstellung des Preises, Preistransparenz und Preisdifferenzierung eine Rolle. Das strategische Preismanagement umfasst die Einhaltung von vorgegebenen Unternehmenszielen, die mittels Preispolitik realisierbar sein sollen. Beim operativen Preismanagement handelt es sich um die Festlegung des Reisepreises unter Berücksichtigung von Kriterien der Nachfrageseite bei gleichzeitiger Einbeziehung von Vorgaben aus dem bereits beschriebenen taktischen und strategischen Preismanagement (vgl. Berg 2012, 156).

- Krisen-Management:

Der Begriff Krisenmanagement entstand vermutlich im *politischen Bereich* und wird mehrheitlich J.F. Kennedy im Zusammenhang mit der Kuba-Krise 1962 zugeschrieben. In der *Betriebswirtschaftslehre* findet der Begriff Krisenmanagement erst seit etwa den 1970er-Jahren Verwendung, und dies anfangs mit sehr unterschiedlichem Bedeutungsgehalt. Krisenmanagement bedeutet Führung (Planung, Steuerung und Kontrolle) zur Vorsorge, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen (vgl. Fiege, Stefanie 2018).

Unterschieden wird hierbei zwischen reagierendem Krisen-Management und aktivem Krisen-Management. Unter reagierendem Krisen-Management versteht man repulsive, also rückwärts gerichtete Abwehrreaktionen, bis hin zu liquidativem Management im Falle einer nicht zu bewältigenden Unternehmenskrise. Während aktives Krisen-Management versucht, mögliche Unternehmenskrisen im Sinne der vorausschauenden Vorsorge zu durchdringen und auch bereits geeignete Maßnahmen vorab zu definieren (vgl. Berg, 2012, 564 – 565).

Die folgende Abbildung zeigt die Wechselbeziehung zwischen Krisenmanagement und Krisenprozessen:

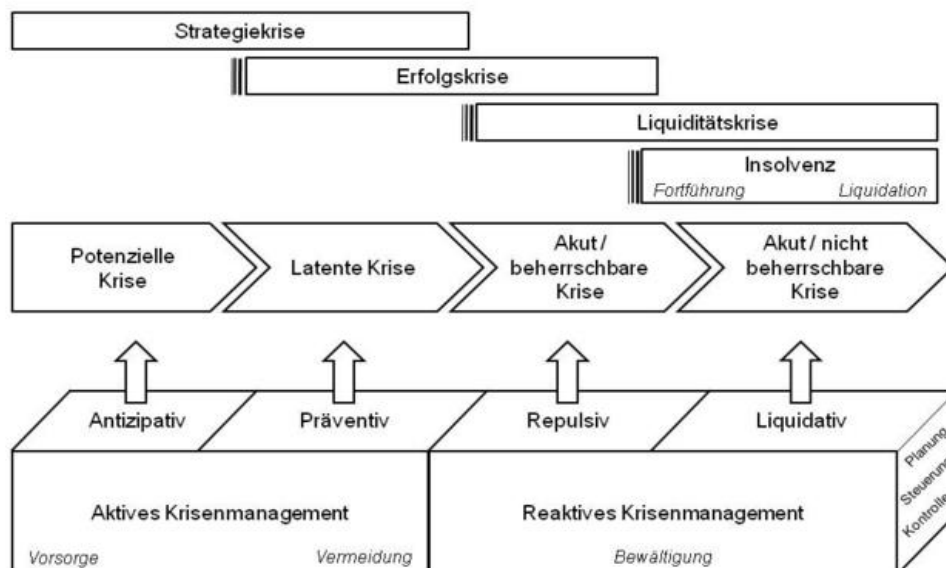


Abb. 2: Krisenmanagement und Krisenprozesse
Quelle: www.Wirtschaftslexikon.gabler.de

Mit direktem Bezug zum Themenkreis Tourismus geht es darum, durch gezielte Maßnahmen die Gesundheit des Kunden zu gewährleisten, sowie psychischen und physischen Schäden vorzubeugen – nicht zuletzt auch zwecks Vermeidung unangenehmer Folgekosten. Die Zukunft des Unternehmens und das Reiseerlebnis der Menschen müssen miteinander vereinbar werden. Das Bestehen einer jeden Krise eröffnet letztlich die Chance, positive Akzente zu setzen.

- Lean-Management:

Das so genannte Lean-Management zielt auf verbesserte Wirtschaftlichkeit durch produktivitätssteigernde Maßnahmen ab. Durch die Delegation von Verantwortung in die unteren Führungsebenen, eine Vereinfachung von Arbeitsabläufen und schließlich die Verflachung von Hierarchien können Effizienzpotenziale gehoben und Arbeitsabläufen beschleunigt werden. Optimierte Teamarbeit und „Verschlankung“ von Strukturen setzen indessen voraus, dass alle Funktionseinheiten eines Unternehmens im Prozess inbegriffen sind (vgl. Berg 2012, 593-597).

- Personalmanagement / Human Resources Management:

„Find the right Man for the right Job“ oder „Fragen Sie nicht wie ein Mitarbeiter motiviert werden kann, sondern wie er seine Motivation findet“! Die Organisation eines Unternehmens bewirkt durch formulierte und vom Personal geteilte Werte Mitarbeiterzufriedenheit. Diese befähigt erst dazu, aktiv an Kundenzufriedenheit mitzuwirken, und sich als Mitarbeiter mit den Interessen des Unternehmens zu identifizieren. Beides ist Mitvoraussetzung für die Realisierung auch der gesetzten ökonomischer Ziele des Unternehmens (Berg 2012, 593, 36-40).“

Das Management des Personalwesens in touristischen Unternehmen hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte stark verändert. In den 60er- und 70er-Jahren waren Destinationen vielfach noch durch eigenständige Standortvorteile charakterisiert, und somit auch die Aufgabenstellungen im Berufsbild des „Touristikers“ traditionell und durch wenig Spielraum geprägt. Karriere- und Weiterbildungsmaßnahmen waren eher unterentwickelt, Personal wurde stark über Kostenaspekte betrachtet und weniger als Kapital verstanden. Zunehmende Reiseaktivität der Menschen in den 80er- und 90er-Jahren führten zu einem Wandel dieser Gegebenheiten (Berg 2012, 593-595).

Ausgelöst durch „ganzheitlichen“ Konsum von Tourismuserlebnissen und steigendes Verlangen nach Abwechslung änderte sich auch das Anforderungsprofil für Mitarbeiter im Tourismus-Sektor. Mittlerweile sieht das Management führender Unternehmen diese als ganz wesentliches Firmenkapital. Diese veränderte Situation wirkt sich auch auf die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter im Tourismus aus, weshalb heute globale Service-Erfordernisse verstärkt auch Diskussion über unattraktive Arbeitszeiten, höhere Lohnforderung und verbesserte Weiterbildungsangebote aufkommen lässt (Berg 2012, 593-595).

– Risk-Management:

Unter Risk-Management versteht man den Umgang mit Risiken, die sich aus dem Handeln eines Unternehmens und dessen Tätigkeitsfeld an sich ergeben. Hierzu gehören die Ungewissheit der Zukunft, durch Störungen verursachte Gefahren und die Einhaltung von festgelegten Unternehmenszielen. Ursächlich können z.B. starke Währungsschwankungen, erhöhte Kerosinpreise, wirtschaftliche und politische Instabilität in Reisegebieten, Insolvenz einer Fluggesellschaft bzw. Hotelkette oder plötzlich eintretende Umweltkatastrophen sein. Es ist allerdings für jedes Unternehmen wichtig, Risk-Management aktiv auf hoher Führungsebene zu betreiben (Berg 2012, 601-602).

– Destinationsmanagement:

Dieser verbleibende Themenbereich wird ausführlich unter Kap. 2.5 dieser Arbeit thematisiert.

2.3 Issues-Rolle der wirtschaftlichen Förderung und Verbände

„Das besondere Problem der internationalen Tourismuspolitik ist, dass sie nur Empfehlungen geben, aber keine direkten, steuernden Entscheidungen treffen kann“ (Berg 2012, 60, 12-13).

Durch diese ernste Einschränkung von Management ergibt sich die besagte Issues-Rolle der wirtschaftlichen Förderung und Verbände. Die zu treffenden Entscheidungen sind meist abhängig von der jeweiligen staatlichen Gesetzgebung und manifestieren sich auf staatlicher bzw. Nationaler Ebene.

Hierbei ist zu beachten, dass es Ausnahmen gibt, nämlich solche Fälle, in denen einige Nationalstaaten ihre politische Zuständigkeit gezielt an international agierende Gremien abgegeben haben. Eine solche Abgabe der Zuständigkeit könnte innerhalb der EU möglich sein, wird allerdings mangelhaft bis nicht genutzt. Tourismuspolitik findet auf internationaler Ebene statt und wird von internationalen Organisationen und Institutionen, sowie von Dach- und Fachverbänden betrieben (vgl. Berg 2014, 60-62).

Hier nun ein kurzer Überblick über derartige *Institutionen und international agierende Organisationen*:

UNO (United Nation Organization)

WTO (World Tourism Organization)

WTTC (World Travel & Tourism Council)

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)

EU (Europäische Union/European Union)

BTC (The Baltic Sea Tourism Commission)

Die besagten Dach- und Fachverbände koordinieren ihre Mitglieder und vermitteln diesen stetig Erfahrungen und Sachinformationen. Des Weiteren fördern sie bestehende oder anzustrebende Kooperation und stehen in ständigem Wissensaustausch, um die eigenen Kompetenzen und Aktivitäten aufzuwerten. Über die gemeinsame öffentliche Interessenvertretung und ökonomische Stärkung des Mitgliederkreises wird auch auf internationaler Ebene wirksame Beeinflussung überregionaler Tourismuspolitik möglich. Neben den oben bereits genannten Dach- und Fachverbänden mit touristisch universeller Ausrichtung fungieren folgende *Institutionen auf branchenspezifischem oder regionalbezogenem Level beziehungsweise dienen personeller Vernetzung*:

IATA (International Air Transport Association)

IH&RA (International Hotel & Restaurant Association)

FITEC (Fédération Internationale du Thermalisme et du Climatisme)

UFTAA (Universal Federation of Travel Agents Association)

IRU (International Road Union)

AIEST (Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme)

PATA (Pacific Asia Travel Association)

IACA (International Air Carrier Association)

AEA (Association of European Airlines)

ASTA (American Society of Travel Agents)

(vgl. Berg 2014, 60-62)

2.4 Trends und Herausforderungen für Tourismus

Das folgende Kapitel dieser Arbeit beschäftigt sich mit gewichtigen Trends und damit verbundenen Herausforderungen für den europäischen Tourismus in den kommenden Jahren. Hier nun ein kurzer definitorischer Überblick hinsichtlich derart relevanter Themen.

Trends und Herausforderungen für den Bereich Tourismus:

- Demografischer Wandel:

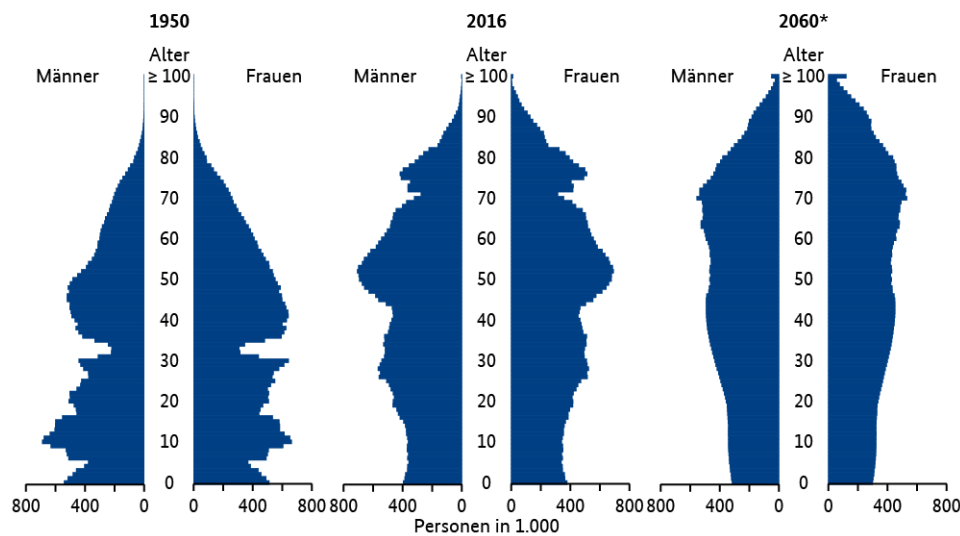
Die Entwicklung der Bevölkerung zeigt klar auf, dass die Anzahl der über 60-Jährigen im Verhältnis zur restlichen Bevölkerung stark angestiegen ist und dies tendenziell weiterhin der Fall sein wird. So könnte die s. g. „deutsche Tanne“, welche symbolisch für die Altersstruktur in Deutschland und Europa steht, bis 2060 fast auf den Kopf gestellt werden. Diese Entwicklung hat natürlich auch starke Auswirkungen auf das Reiseverhalten der deutschen und europäischen Touristen, mit Durchschlag auf Produktauswahl und Angebotsstruktur der Reise-Veranstalter und -Büros. In beiden Fällen ist Anpassung an solcher Art veränderte Gegebenheiten, und der Zuschnitt auf die Bedürfnisse der deutlich gealterten Bevölkerung gefordert (vgl. Frevel, Bernhard 2013, 8-15)

Die veränderte altersbezogene Schichtung bzw. das Sinus Milieu und damit verbundene Modifizierung von Reiseprodukten für Rentner und über 60-Jährige ist somit eine der größten Herausforderungen im touristischen Bereich. Unter Sinus Milieu versteht man ein wirklichkeitsgetreues Bild der soziokulturellen Bandbreite innerhalb Gesellschaften. Beschrieben werden hierbei Orientierungen der Menschen, Befindlichkeiten, Werte, Lebensstile, Lebensziele und sozialer Hintergrund sowie deren Einstellungen.

Anhand des Sinus-Milieus können Lebenswelten der Menschen „von innen heraus“ verstanden werden und es gelingt so gleichzeitig in den Menschen einzutauchen. Durch das Sinus-Milieu lässt sich verstehen was den einzelnen Menschen bewegt und wie man sie bewegen kann. Die einzelnen Sinus Milieus lassen eine ganzheitliche Betrachtung zu, inklusive all dem, was für das Leben des einzelnen Menschen Bedeutung hat (www.sinus-institut.de)

Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland bis 2060:

Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950–2060



* Ergebnis der aktualisierten 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2-A)
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2018 / demografie-portal.de

Abb. 3: Altersstruktur der deutschen Bevölkerung 1950 - 2060
Quelle: www.demografie-portal.de

– Digitalisierung im Tourismus / Tourismus 2.0 / Online Tourismus:

In den letzten Jahren erhält Digitalisierung gerade auch im Bereich des Tourismus sehr starken Schub. Die Branche wird somit vor enorme Herausforderungen gestellt, die es ohne Beeinträchtigung des Tagesgeschäfts zu schultern gilt. Angefangen bei der Nutzung der sozialen Medien (Instagram, Snapchat, Facebook live etc.), über den Einsatz von Virtual Reality, bis hin zur Nutzung von künstlicher Intelligenz im Bereich der Services. Trotz knapper Finanzierungsmittel ist somit ein breit gefächertes Aufgabenspektrum zu bewältigen. Im Zuge der stark beschleunigten Digitalisierung steht die Tourismusbranche mitten in einem Revolutionierungsprozess. Rechtzeitiges Aufgreifen von Digitalisierungskonzepten und konsequente Nutzung gebotener Effizienzen, schafft Wettbewerbsvorteile.

Somit gilt ein trivialer Zusammenhang: wer nicht mit der Zeit geht und Digitalisierungskonzepte beherzt aufgreift, geht mit der Zeit! Digitalisierung reicht weit über geschicktes Marketing hinaus, ist somit Chefsache. Forcierter Wettbewerb verändert den kompletten Regelsatz. Ein gut gepflegtes Service-Design ist klares Muss geworden, und auch ältere Zielgruppen setzen sich zunehmend mit den „Tools“ und der neuen Transparenz auseinander. Für Destinationen meint dies eine spezielle Herausforderung und verlangt es, noch stärker im Bereich der Markenführung werden zu müssen. Denn eine Destination wird zunehmend als eine eigene Marke betrachtet, die sich durch Nutzung des USP vom Wettbewerb abheben muss um zu bestehen (vgl. www.dwif.de).

– Klimawandel:

Klimawandel bedeutet, dass es zu Veränderungen im Bereich der Natur, aber auch im gesellschaftlichen Rahmen kommt. Die zu ergreifenden Maßnahmen fallen völlig unterschiedlich aus, je nach Region, Stadt oder Land. Durch die globale Erderwärmung kommt es zu häufigeren und vor allem stärkeren Niederschlägen und Hochwasser in den ohnehin bereits nachteilig betroffenen Gegenden. Die bereits erwähnten Überflutungen sorgen immer wieder zu Schäden an Hotels, Ferienressorts und anderen touristischen Aufenthaltsorten. Dies wiederum führt zu Abwanderung von Touristen, die sich nicht mehr sicher fühlen und zurückgewonnen oder erneut zu überzeugen sind, ihren Urlaub mit Gewinn doch wieder in der besagten Ferienregion zu buchen. Küstengegenden verschieben sich komplett, Wellen werden immer höher und stärker, und es kommt zu immer bedrohlicherer Beeinträchtigung im Landschaftsbild. In einigen Gegenden geht es sogar so weit, dass diese überhaupt nicht mehr touristisch genutzt werden können, Personal somit schlicht überflüssig wird und existenziell wichtige Arbeitsplätze entfallen. Ähnliches gilt für verstärktes Auftreten von Tropenstürmen, längeren Dürreperioden und weitere Formen von Naturkatastrophen. Extrem-Tourismus, der sich sogar erst über solchen Bedrohungsszenarien definiert, sei an dieser Stelle als periphere Disziplin eingestuft (www.umweltbundesamt.de).

- Anmerkung des Verfassers:

Eingehende Behandlung von aus politischen und/oder religiösen Gründen möglicher Imageschädigung von Destinationen, wobei hier auf nationalistische Tendenzen mit totalitären Motiven der Staatsführung (siehe entsprechende Entwicklungen in der Türkei) oder durch Terrorismus bedingte Friktionen im Falle des Nahen und Mittleren Osten zu verweisen ist, würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Trotzdem sind beide Faktoren gewichtige Auslöser für Verschiebungen in der Akzeptanz potenzieller Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen für derartige Regionen. Zudem lässt sich die zeitliche Wirkungsdauer solcher Beeinträchtigungen schwer abschätzen, weil das Gefahrenbewusstsein beim Kunden durchaus temporären Charakter haben kann.

2.5 Destinationsmanagement

Das folgende Kapitel behandelt die strategische Führung und Vermarktung touristischer Destinationen. Die Destination als solche, wird hierbei als selbstständige, marktfähige Wettbewerbseinheit gesehen. Als Folge dessen gilt es, Alleinstellungsmerkmale zu erarbeiten, um sich so von der Konkurrenz zu differenzieren und sich bestmöglich im Markt zu positionieren.

Die Destination als „Ort mit einem Muster von Attraktionen und damit verbundenen Tourismuseinrichtungen und Dienstleistungen“ stellt als Leistungsbündel für einen bestimmten Gast ein Produkt dar. Die Destination kann für verschiedene Gästegruppen unterschiedliche Kernprodukte und Nutzen generieren. Als solche ist die Destination auch entscheidender Wettbewerbsparameter im Incoming-Tourismus (Vgl. Bieger 2013, 12-13).

Unter Incoming-Tourismus versteht man die Summe bzw. Anzahl der Übernachtungen ausländischer Gäste in Deutschland. Die Summe dieser Übernachtungen wird dann nach deutschen Bundesländern und Stadtstaaten aufgeteilt (Vgl. Berg 2014, 31-35).

In Anlehnung an die Bachelorarbeit von Diederich, Simone ergibt sich die Qualität der Destination damit, was diese für einen individuellen Gast bedeutet. Dieses wiederum hängt von dessen Bedürfnissen und seiner Wahrnehmung ab.

Exemplarisch herausgegriffen verlangt ein Golfspieler von „seiner“ Destination die Verfügbarkeit eines Golfplatzes am Ort, einschließlich der eines geeigneten Hotels. Amerikanische oder auch asiatische Touristen sehen Europa als erstrebenswerte Destination, dies aufgrund historischer Städte und großer kultureller Bedeutung.

Schließlich ergibt sich erhebliche Wertschätzung bei Familien, wenn eine Destination für dreiwöchigen Badeurlaub mit Kindern gesucht ist, beispielsweise im Falle der balearischen Inselgruppe. Man denke hier an bestimmte Strände auf Mallorca.

Destination kann für den Gast somit sein:

- Ort, Weiler, Stadt
- Bundesland, Kanton, Regierungsbezirk
- Region, Küstenabschnitt, Seenlandschaft
- Land, Staat, Insel
- Kontinent, Kulturkreis

(vgl. Diederich 2014,11-20)

2.5.1 Ziele und Aufgaben von Destinationsmanagement

Eines der oberen *Ziele* des Destinationsmanagements ist die *Ausrichtung auf Nachhaltigkeit* und deren Prägung in allen relevanten Bereichen. Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche näher behandelt. Zunächst ist der *Bereich der Wirtschaftlichen Nachhaltigkeit* zu nennen, dieser beinhaltet z. B die Nutzung und Folgekosten der standortbezogenen Infrastruktur (vgl. Wolfgang Strasdas, Hartmut Rein 2017, 288-289).

Als weitere Zielsetzung ergibt sich hier die Optimierung und Verbesserung der Marketingwirkung einer Destination. Ebenfalls stellen die Generierung und Wahrung von Wissen ein weiteres wirtschaftliches Ziel im Bereich der Nachhaltigkeit dar. Ebenso wie die Förderung bereits vorhandener Netzwerke und mit Blick auf Unterstützung der Bildung neuer Netzwerke. Natürlich erfordert auch der Umgang mit der Umwelt im Hinblick auf touristische Aktivitäten verantwortungsbewusstes Management. Daraus ergibt sich der Bereich der *ökologischen Nachhaltigkeit* und damit schonender Umgang mit Ressourcen, ortsansässigen Menschen und der Umwelt im Allgemeinen. Entsprechend resultiert die Entwicklung von Systematiken für umfassendes Umwelt-Management als wichtige Aufgabe. Belastung für Land und Leute durch Bau von zum Beispiel zusätzlicher Infrastruktur soll stets vermieden werden. Außerdem sollen Einheimische nicht durch Neueröffnungen und damit verbundene Events oder Veranstaltungen belästigt werden.

Ergänzend zu den bereits genannten Anforderungen ist der Bereich der *gesellschaftlichen Nachhaltigkeit* zu nennen (vgl. König, Mario 2008, 19-20).

Um die Destination zu stärken, gilt es, die regionale Identität zu fördern. Einwohner sollen sinnvoll und kulturell adäquat mit einbezogen werden, um so einen Gemeinschaftssinn zu generieren oder weiter zu fördern. Im Hinblick auf folgende Generationen sollen Möglichkeiten und zugehörige Handlungsoptionen im Interesse weiterführender Gestaltung der Zukunft aufgezeigt werden. Aus den erläuterten *Zielen* des Destinationsmanagements und den zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen resultieren folgende Aufgaben:

Zunächst ist die *Sicherstellung des normativen Rahmens* zu nennen. Dieses beinhaltet die Wahrung eines langfristigen Zusammenhalts der verschiedenen Interessengruppen. Hierzu erforderlich ist eine Festlegung der Zwecksetzung des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft, ähnlich einer Management-Philosophie. Ferner sind langfristige Zielsetzungen im Sinne einer Art Unternehmensphilosophie, bezogen auf die einzelne Destination, zu konkretisieren. Verhaltensgrundsätze gegenüber den Anspruchsgruppen werden innerhalb der Unternehmenspolitik festgelegt. Ähnlich eines Kanons von Leitsätzen für Unternehmenskultur wird ein Wertesystem festgelegt, dass für die Destination prägend sein soll. Durch eine Verfassung sind Grundsätze für Zielgebungsprozesse und Entscheidungsabläufe festzulegen und zu dokumentieren. Die *Sicherstellung der strategischen Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung des Destinationswerts* stellt eine weitere Aufgabe des Managements einer Destination dar. Hierzu ist eine *Destinationsstrategie* zu entwickeln. Diese Strategie wird möglichst klar fixiert und basiert auf der Identifikation mit sowie der Nutzung und Weiterentwicklung von Kernkompetenzen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen in Bezug auf die jeweilige Destination. Eine ebenso klar umrissene Geschäftsfeldstrategie ist weiterer Bestandteil und beinhaltet die Markt- und Leistungsdefinition für die betrachtete Destination. Die Art und Intensität der für den Konsumenten geschaffenen Werte prägt die Wirksamkeit der Strategie im Hinblick auf den Wettbewerb. Eine weitere Aufgabe des Destinationsmanagement ist es, durch *Operative Führung* festgelegte Ziele im Hinblick auf Produktion und Absatz sicherzustellen. Um finanzielles Gleichgewicht zu gewährleisten und notwendige Mittel bereitzustellen, ist ein finanzwirtschaftliches Konzept zu erstellen, welches Ziele, Maßnahmen und Mittelverfügbarkeit vereint. Die Handhabung der Marketing- und Finanzierungsinstrumente und damit verbundene Maßnahmen sind Kernaufgabe im Bereich des Destinationsmanagements (vgl. Berg 2012, 342-350).

Folgende Abbildung zeigt alle relevanten Bereiche des Destinationsmanagement:



Abbildung 4: Destinationsmanagement
Quelle: www.Bodensee-campus.de

2.5.2 Attraktivitätsentwicklung einer Destination

Als erstes stellt sich hier die Frage, wie sich Punkte herausarbeiten lassen, die eine Destination zu einer Attraktion machen. Was genau sind hierbei Alleinstellungsmerkmale, und wer legt fest, was eine Attraktion im Hinblick auf eine Destination ausmacht. Ist die gesamte Destination als eine Art geschlossener Attraktion zu sehen, oder sind es Orte oder Begehrbarkeiten innerhalb einer Destination, die sie zu einer Attraktion machen. So hat es sich exemplarisch als sehr vorteilhaft erwiesen, den imagesteigernden Status eines Unesco – Weltkulturerbes (siehe z. B. Region des „Mittelrheins“) zu erlangen. Dieser impliziert in aller Regel historische Vergangenheit, wertvolle alte Bausubstanz und eine gute touristische Infrastruktur (vgl. www.welterbe-atlas.de).

Fragen die Attraktivitätsentwicklung betreffen können z. B. sein: würde ein Kunde mein touristisches Angebot wollen sobald er es kennenlernt? Wird diese Frage positiv beantwortet, gilt es genau dort anzusetzen, um so die Attraktivität und den Wert einer Destination weiter zu steigern. Buht ein Kunde erneut eine Reise in eine bestimmte Destination, erfolgt also Wiederkaufabsicht, welche aussagt dass eine Destination für Konsumenten interessant und attraktiv ist (vgl. brand-trust.de).

Destinationen können ihren Markenwert und Attraktivität nicht nur aufgrund der Bekanntheit erhalten. Ein Maßstab und Kriterium ist schon eher die Rate der Weiterempfehlung. Ähnlich wie bei touristischen Einrichtungen wie z. B. Museen, Freizeitparks, Skigebieten oder Veranstaltungen, aber auch bei Hotels ist die Weiterempfehlung ein sicheres Indiz für die Attraktivität. Das Angebot und die Qualität und damit ebenfalls die Attraktivität, bestimmen die Nachfrage auf den Käufermärkten. Kurzfristige Preisnachlasse sind ebenfalls ein Mittel um die Attraktivität einer Destination zu steigern. Gerade die Zielgruppe der Schnäppchenjäger erfreut sich immer größerer Anzahl. Hierbei muss allerdings die Qualität des Angebots trotzdem stimmen, sonst wirkt sich der besagte Preisnachlass negativ aus, weil sich die Information verbreitet die Destination zu meiden. Ein weiterer Punkt der Anziehungskraft und damit der Attraktivität einer Destination sind die so genannten „Geheimtipps“. Viele Destinationen sind trotz geringer Bekanntheit überraschend erfolgreich als Marke und erfreuen sich an großem Erfolg. Für viele bekannte touristische Destinationen, die sich bereits in gesättigten Märkten bewegen, gilt allerdings das Arbeiten an aufsehenerweckenden Attraktionen und Begehrlichkeiten der Destination als einziger Schlüssel zum Erfolg. Dies erfordert oftmals große Anstrengung und größere Budgets, um Angebote attraktiver zu gestalten als die der Konkurrenz. Gerade in den letzten Jahren sind die im Internet vorhandenen Bewertungsportale immer wichtiger für die Attraktivität von Destinationen. Je interessanter Sehenswürdigkeiten der Destinationen sind, desto weiter oben werden sie positioniert im Netz. Nicht weil Destinationen häufig in Nachrichten erwähnt werden sind sie interessant, sondern wegen ihrer Angebote, die es sich lohnen die gewählte Destination zu besuchen (vgl. brand-trust.de).

Die Betrachtung einer Destination als Marke und damit verbundene Attraktivität findet sich im folgenden 3. Kapitel Markenmanagement nochmals theoretisch behandelt.

2.5.3 Vermarktung einer Destination

Um eine Destination vermarkten zu können, muss die Destination zunächst als Produkt begriffen werden. Das heißt, es findet eine Produktentwicklung statt, ähnlich der Vorgehensweise bei systematischer Platzierung von Markenerzeugnissen. Hierzu gilt es, Stärken und Schwächen zu analysieren, um so ausgleichend reagieren und „steuern“ zu können. Basierend auf einer Situationsanalyse und Gegenüberstellung mit strategischen Zielen erhält ein Produkt seine Umriss. Das touristische Angebot der Destination muss

angepasst oder erweitert werden, um in Abhängigkeit von optimiertem Marketing-Mix auskömmliche Gewinnerzielung zuzulassen (vgl. Wittwer 2005, 10-13).

Die Vermarktung einer Destination sowie das Entwickeln eines touristischen Marketing Konzepts erfordern ausgeprägt systematisches Vorgehen, da der Erfolg eines Konzepts in engem Zusammenhang mit gründlicher Planung und Vorbereitung steht. Grundvoraussetzung ist zuverlässiges und umfangreiches Datenmaterial als Ergebnis gewissenhafter Situationsanalyse. Diese umfasst Attraktionen und touristische Angebote ebenso wie die gesamtwirtschaftliche und politische Situation der zu vermarktenden Destination. Im Zuge der Analyse wird der zu betrachtende Markt möglichst klar eingegrenzt, um sich dann mit der fokussierten Zielgruppe der Touristen bzw. Konsumenten und mit marktinternen Konkurrenten auseinander setzen zu können (vgl. Jeske 2009, 79).

Destinationen mit ihren individuellen Erlebniswelten stehen heute weltweit in Konkurrenz zueinander. Die Transparenz bezüglich der Angebote und Preise ist enorm und sorgt so für gesteigerten Wettbewerb. Die Dimensionen Preis, Produkt und Qualität sorgen im einzelnen für Wettbewerbsintensität und noch gesteigerten Konkurrenzkampf. So wird die richtige Platzierung des Produkts einer Destination oder der gesamte Marke immer wichtiger für eine erfolgreiche Vermarktung. Neben der Globalisierung sorgt das immer höhere Aufkommen an „künstlichen Destinationen wie Freizeitparks und Themenparks für den besagten Konkurrenzkampf auf dem Markt. Die besagten Entwicklungen werden sich laut Prognosen und Statistiken zukünftig immer weiter intensivieren. So werden Destinationen immer deutlicher wie eine Marke geführt und bereits bekannte Inhalte der Markenführung werden immer verstärkter übernommen. Diese und weitere Inhalte werden im folgenden 3. Kapitel dieser Arbeit genauer bearbeitet. Touristen haben heute die Möglichkeit, aus einer immer weiter wachsenden Anzahl an erschlossenen Destinationen und Angeboten zu wählen. Für die Zielgebiete bedeutet dies, dass der USP, also das Alleinstellungsmerkmal einer Destination als Marke immer wichtiger wird. Um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen müssen Destinationen sich von anderen Konkurrenten unterscheiden und weiter abgrenzen (vgl. Wittwer 2005,10-13).

3 Markenmanagement

Markenmanagement versteht sich somit hier vor dem Hintergrund, dass es sich bei einer Destination um eine Marke als Summe einzelner Produkte handelt. Markenmanagement kann als Kern der Bemühungen um erfolgreiche Platzierung und Akzeptanz einer Destination begriffen werden.

Es lassen sich zwei Kernforderungen für das Markenmanagement ableiten: Das Sicherstellen hinreichender Differenzierung vom Wettbewerb und die zunehmende Trennung zwischen Produktleistung im engen Sinne und gezielt aufgebaute emotionalem Mehrwert für den Konsumenten (vgl. Herbstritt 2015, 5).

3.1 Definition Marke

Das Wort Marke leitet sich einerseits aus dem in Frankreich gebräuchlichen, kaufmännischen Begriff „marque“, andererseits aus dem mittelhochdeutschen Wort „marc“ ab. Der französische Begriff bedeutet soviel wie „ein auf einer Ware aufgebrachtes Zeichen“, während „marc“ für „Grenze, Grenzland, Grenzlinie“ im Sinne einer klaren Unterscheidung steht (vgl. Schnetzer/ Becker 2012, 58).

Als Marke werden Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungskräftigen Markierung durch ein schutzfähiges Symbol oder Zeichen auch über ein systematisches Konzept im Hinblick auf den Absatz der Produkte verfügen.

Genauer bedeutet dies den Einsatz einer Kombination folgender Instrumente:

- Produkt- und Servicepolitik
- Preispolitik
- Kommunikationspolitik
- Vertriebspolitik
- Personalpolitik

(vgl. Bruhn 2004, 21)

Eine weitere klassische Definition für Marken bezeichnet diese als „markierte Produkte und Dienstleistungen“. Die Marke ist so gesehen also ein deutlich erkennbares physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Produktes bzw. eines Markenartikels oder einer Dienstleistung (vgl. Esch/ Wicke/ Rempel 2005, 9)

Modernere Definitionen beziehen den Blick auf die Marke aus Sicht des Kunden bzw. Konsumenten ein. Eine gewisse Empathie und das Betrachten einer Marke aus Sicht der gesetzten Zielgruppe sind wichtig, um deren Beweggründe besser zu verstehen und diese somit systematischer bearbeiten zu können. Gleichzeitig lassen sich auf diese Weise Produkte besser gestalten und zuschneiden. Durch eine derartige Sichtweise können ein Wiedererkennungswert und eine fest in der menschlichen Psyche verankerte Assoziation mit einer Marke, einem Produkt bzw. einer Dienstleistung entstehen (vgl. Schnetzer/ Becker 2012, 59).

Aktuell wird statt „Marke“ gerne auch die Vokabel „Brand“ genutzt, und anstelle vom Erfinden und Etablieren einer Marke wird vom „Branding“ gesprochen (vgl. Tropp 2013, 12).

3.2 Markenfunktion

Aus Sicht des Unternehmens besteht die Funktion einer Marke darin, dafür tauglich zu sein, sich von Wettbewerbern abgrenzen zu können. Eine weitere Funktion einer Marke ist Darstellung eines Qualitätsmerkmals, welches außerdem wichtiges Element bei der Preispolitik und Preisfindung ist. Im Vergleich zu einem so genannten No-Name-Produkt rechtfertigt ein Markenname einen höheren Preis. Für den Erfolg eines Unternehmens, eines Produkts bzw. der Vermarktung einer Destination ist entscheidend, sich und sein Angebot einem möglichst großen Kreis potenzieller Kunden bekannt zu machen. Des Weiteren ist es wichtig, möglichst viele von den eigenen Leistungen zu überzeugen, um sich so eine stabile Positionierung auf dem Markt sichern zu können (vgl. www.vertriebsstrategie.de).

Aus Perspektive des Kunden bzw. Konsumenten hat eine Marke die Funktion ein bestimmtes Image zu symbolisieren und vermittelt eine bestimmte Botschaft. Die Marke steht für festgelegte Qualität, kann Vertrauen schaffen und dient als erste Orientierungshilfe, um innerhalb des großen Warensortiments das gewünschte Produkt zu finden, welches den eigenen Ansprüchen und Vorstellungen am nächsten kommt.

Ebenso befriedigt eine Marke teilweise auch gewisse soziale Bedürfnisse. Als Beispiel hierfür sind Autos, Kleidung oder bestimmte Genuss- und Lebensmittel zu nennen. Das Image einer Marke, also das, was Konsumenten mit einer Marke verbinden, entsteht in erster Linie in deren Köpfen. Aus diesem Grund ist es wichtig, zu berücksichtigen, welche Aufgaben und Funktionen eine Marke aus Sicht des Kunden konkret übernimmt (vgl. Schumacher 2010, 57)

3.2.1 Markenstrategien

Unter Markenstrategien versteht man bedingte, langfristige und globale Verhaltenspläne zur Erreichung der Markenziele (vgl. Markgraf, Daniel 2018)

„Markenstrategien umfassen mit der Festlegung der Markenanzahl, des Verhältnisses zwischen Marke und Leistung sowie dem Verhältnis verschiedener Marken zueinander, strukturelle längerfristige Entscheidungen“ (Baumgarth 2004, 679, Zeile 10-13).

Hier eine Übersicht der möglichen Formen einer Markenstrategie:

- *Einzelmarkenstrategie:*

Jedes vom Unternehmen geführte Produkt erhält auf dem Markt eine eigene eigenständige Marke. Jede dieser internen Marken erhält im weiteren Verlauf besondere Aufmerksamkeit, und es wird ein Budget bereitgestellt, um das Produkt und die jeweilige Zielvorgabe zu erreichen (vgl. Meffert 2013, 138).

- *Mehrmarkenstrategien (Pilzmethode):*

In einem bestimmten Produktbereich werden mehrere Marken in den ausgewählten Markt eingeführt. Hierbei besteht die Gefahr des s. g. Kannibalismus-Effekt. Dies bedeutet, dass sich die besagten Produkte sozusagen gegenseitig „auffressen“, also konterkarieren vgl. Meffert 2013, 139).

- *Markenfamilienstrategie:*

Innerhalb des Angebots eines Unternehmens werden mehrere Familienmarken nebeneinander geführt. Durch diese Form der Markenstrategie kann versucht werden, Kunden und Konsumenten mit verschiedenem Anspruchsniveau zu erreichen. Durch getrennte Markenführung (z. B. getrennte Distribution) soll trotz hoher Produktstandardisierung eine unterschiedliche Markenpositionierung erreicht werden. Auch bei dieser Form von Markenstrategie können Kannibalisierungseffekte nicht ausgeschlossen werden (Meffert 2013, 142).

- *Dachmarkenstrategie:*

Hierbei kommt die s. g. Schirmmethode zum Einsatz. Diese beinhaltet, dass alle Produkte eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst werden. Durch das anbieten von zusätzlichen Produkten ist eine stetige Aktualisierung des Angebots möglich. Für Kunden bzw. Käufer ist diese Art von Strategie angenehm, da er Angebote zu seinen unterschiedlichsten Wünschen auf dem von ihm gewünschten Niveau finden kann. Eine Ausweitung des Produktangebots kann zu gesteigerter Konkurrenzverdrängung am Markt führen (Meffert 2013, 144).

- *Markentransferstrategie:*

Etablierte Marken besitzen einen langfristig aufgebauten Geschäftswert. Dieser wird als Basis genutzt, um neue Produktbereiche für das Unternehmen zu erschließen. Eine der Voraussetzungen für das Gelingen dieser Strategie ist zunächst der Aufbau spezifischer Kompetenz innerhalb des neu gewählten Produktbereichs. Diese Kompetenz muss vom Kunden erkannt und akzeptiert werden. Das Image des neuen Produkts muss in Bezug zur Hauptmarke stehen, und Produkteigenschaften müssen sachlich sowie emotional verknüpft werden (Meffert 2013, 148).

Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick und Zusammenhänge der Markenstrategien:

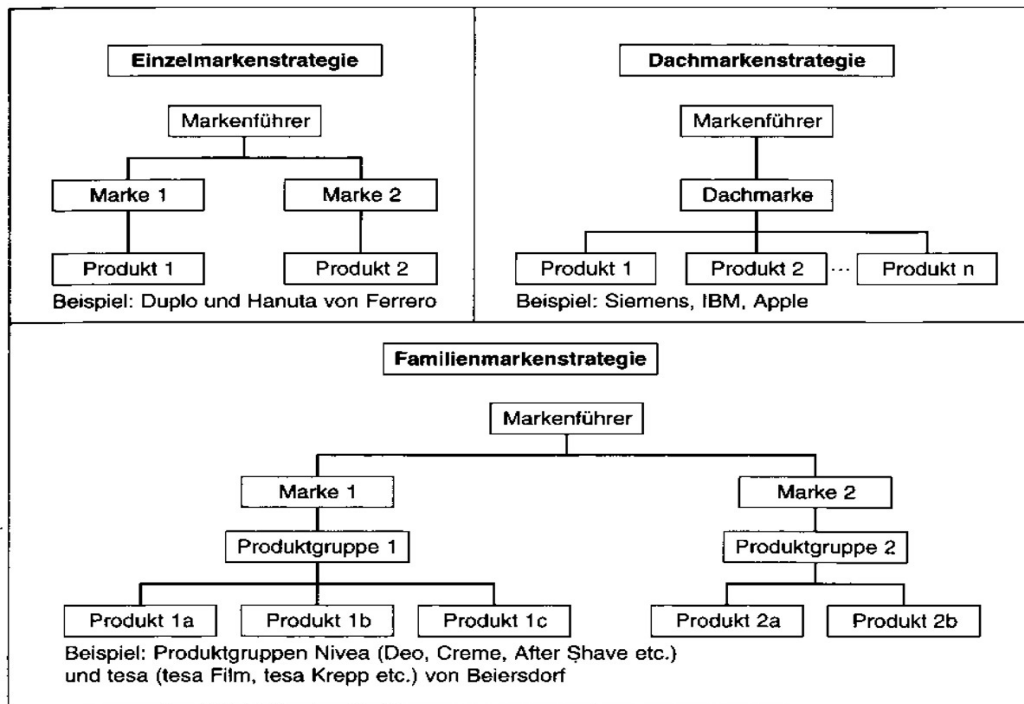


Abbildung 5: Überblick und Zusammenhänge der Markenstrategien

Quelle: www.marketinginstitut.biz/blog/markenstrategie.de

3.2.2 Markenarchitektur

Die „Markenarchitektur“ ist meist wirkungsbezogener definiert als die vom Kunden wahrgenommene Verknüpfung des Markenportfolios, des Unternehmens mit den Elementen der Matrix aus Produkten bzw. Dienstleistungen, Marktsegmenten und geographischen Märkten, sowie durch die zwischen diesen Elementen tatsächlich ausgelösten psychischen Transferwirkungen (vgl. Esch 2012, S. 472ff).

In der Markenarchitektur sind der hierarchische Aufbau des Markenportfolios sowie dessen Beziehungszusammenhänge definiert. Zudem legt die Markenarchitektur die Beziehung zwischen den Einzelmarken fest – also deren Rollen und Positionierungen innerhalb des Unternehmens sowie die Grenzen und Schnittstellen zwischen verschiedenen Geschäftssegmenten und Produkten. Ziel der Markenarchitektur ist es, die Relevanz und die Alleinstellungsmerkmale der Marken klar hervorzuheben und eine Ordnung zwischen Unternehmens-, Sortiments- oder Produktmarken durchsetzungsstark für den jeweiligen Markt oder das Segment herzustellen. Die Komplexität einer Markenarchitektur zeigt sich durch deren Tiefe und Breite.

Dabei bringt die Tiefe die hierarchischen Abstufungen der Marken untereinander zum Ausdruck. So führt die Unternehmensmarke Nestlé auf der nächst untergeordneten Hierarchieebene verschiedene Familienmarken, unter denen sich dann wiederum unterschiedliche Einzelmarke einordnen lassen (Bracklow, Anne 2013, 63-71).

Die Breite beschreibt hingegen die Anzahl der Marken, die parallel auf gleicher Ebene geführt werden. So führt die Unternehmensmarke Henkel im Waschmittelbereich mehrere Marken gleichzeitig. Je tiefer und breiter eine Markenarchitektur angelegt ist, desto höher ist der Komplexitätsgrad. Bei den Konsumenten kann daher das Verständnis einer komplexen Markenarchitektur insbesondere durch die Logik der Anordnung der hierarchischen Markenbeziehungen und durch eine trennscharfe Differenzierung der Marken auf horizontaler Ebene erhöht werden (Bracklow, Anne 2013, 63-71).

Auf folgender Abbildung sind alle relevanten Bereiche der Markenarchitektur zu sehen:



Abbildung 6: Überblick über die Bereiche der Markenarchitektur
Quelle: www.die-heldenhelfer.de

3.2.3 Markenattraktivität

Die Attraktivität einer Marke auf den Konsumenten wirkt sich sowohl auf die Mengen-, als auch auf die Preiskomponente der Nachfrage aus (vgl. markenfaktur.de).

Wettbewerbsvorteile müssen sich daher auf die Schaffung von Einzigartigkeit gründen, welche auf Werten beruht, deren Attraktivität nicht nachlässt, sondern steigt. Ziel einer Marke ist damit die Schaffung langfristiger Werte und Bindungen. Oft gründet sich die Attraktion einer Marke auf einen Mythos. Dieser Mythos, bis hin zum Kultstatus, benötigt allerdings erst Zeit, um zu entstehen (vgl. Keuper / Schunk 2011, 260).

Der Erfolg einer Marke hängt von der Aufmerksamkeit, Akzeptanz und *Attraktivität* ab, die eine Marke erzielen kann. Eine der wenigen Möglichkeiten dies auch in Zukunft erreichen zu können, ist es, Erlebnisse zu schaffen die den Konsumenten immer aktiver einbeziehen (Theobald 2016, 35).

Markenattraktivität drückt sich in ihrer Anziehungskraft und der Kaufintention der Kunden aus. Ihre Höhe korreliert mit dem Erfolgspotential einer Marke. Sie ist jedoch unabhängig vom Bekanntheitsgrad einer Marke.

Die vom Kunden empfundene Markenattraktivität äußert sich in einer positiven Assoziation oder in der Markenbeziehungsqualität. Von ihr gehen Effekte aus, die für die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen vorteilhaft sind:

- Das Preispremium erhöht sich: Für eine attraktive Marke ist der Kunde bereit, mehr zu zahlen als für ein technisch und funktional gleichwertiges Produkt.
- Die Bereitschaft von Cross-Selling steigt: Im Kaufprozess werden neben den primär nachgefragten Produkten weitere Produkte der gleichen Marke betrachtet. Durch diese Querverkäufe steigen die Vertriebs-effizienz und der Umsatz pro Kopf.
- Die Weiterempfehlungsrate steigt: Der Kunde ist motiviert, die Marke weiterzuempfehlen (Word-of-Mouth). Das Unternehmen profitiert auf diese Weise von der Glaubwürdigkeit Dritter. Diese wird höher eingestuft als die Markenkommunikation des Unternehmens.

- Die Kundenbindung festigt sich: Die Kunden verspüren eine innere Verbundenheit zur Marke, seine Wertvorstellungen überlappen sich mit jener der Marke. Selbst nach einer negativen Erfahrung folgt keine Abwanderung, und der „Customer Lifetime Value“ kann weiter ausgeschöpft werden (Eichen 2010, 75).

3.3 Internationalisierung einer Marke

Die Basis für Internationalisierung einer Marke ist zunächst einmal der Bekanntheitsgrad, Voraussetzung des Bestehens im internationalen Wettbewerb. Die Marke muss ein starkes Bild nach außen repräsentieren. Um diese Anforderungen zu erfüllen, muss die Marke über ein Alleinstellungsmerkmal (USP) verfügen und beim Kunden und Käufer eine starke Assoziation auslösen. Wie bereits unter Punkt 3.2 erwähnt, hängt der Erfolg einer Marke von den Faktoren Aufmerksamkeit beim Kunden, Akzeptanz des Kunden und Attraktivität im Sinne des Markenwerts ab. Um den Kunden und Käufer treffgenau abzuholen, sollte dessen Charakteristik stets mit einbezogen sein. Die Marke muss dem Kunden möglichst transparent erscheinen und für einen Erlebniswert stehen. Was letzten Endes heißt, dass keinerlei Information über die Marke vorenthalten werden darf (vgl. Kowalke, 2005, 10).

Die Anbieter einer bereits national erfolgreichen Marke müssen sich damit auseinandersetzen, die bereits bestehende Marke spezifisch anzupassen und erfolgreiche Strategien anderer im Zuge der Internationalisierung zu nutzen. Hierbei kommen verschiedene Marketinginstrumente zum Einsatz, wie z. B. die Stärkung von Differenzierungsmerkmalen gegenüber anderen bestehenden Marken. Anpassungen müssen mit Erfolg operativ implementiert werden. Um die Internationalisierung so erfolgreich wie möglich zu gestalten, erfordert es immer wieder Empathie gegenüber dem Kunden und Käufer.

Die Marke ist aus Sicht des Nachfragers zu betrachten. So ergeben sich immer wieder neue Möglichkeiten, eine Marke für weltweiten Einsatz zu stärken (vgl. Kowalke, 2005, 12).

Markeninternationalisierungen werden gerne vernachlässigt. Dabei sind insbesondere die Fälle zu unterscheiden, in denen eine Internationalisierung mit eigenen Marken oder mit Hilfe der Akquisition fremder Marken vollzogen wird. Unabdingbar ist Beschäftigung mit der Frage, ob im Rahmen von Markeninternationalisierungen spezifische Vorgehensweisen existieren, die gegenüber anderen Vorgehensweisen als vorteilhaft bezeichnet werden können (Schneider 2015, 3-8).

Dabei werden alle bedeutenden strategischen und operativen Teilaspekte der Markeninternationalisierung betrachtet, und zwar sowohl aus der Anbieter- als auch der Nachfrager-Perspektive. Die Komplexität der strategischen und operativen Entscheidungsprobleme hinsichtlich der Markeninternationalisierung aus Anbieterperspektive wird mit Hilfe umfangreicher Fallstudien strukturierend abgebildet. Die Analyse der Wirkungen ausgewählter Gestaltungsdimensionen der Markeninternationalisierung aus Nachfrager-Perspektive wird im Rahmen eines Laborexperiments durchgeführt. Um eine Vergleichbarkeit der empirischen Ergebnisse aus Anbieter- und Nachfrager-Perspektive zu gewährleisten, lassen sich aus den am häufigsten vorgefundenen Ausprägungen von Gestaltungsdimensionen drei gleichartig wesentliche Untersuchungsobjekte herausbilden: die schlagartige Markeninternationalisierung mit expliziter Erwähnung des Markenwechsels, die schrittweise Markeninternationalisierung mit expliziter Erwähnung, aber ohne Erklärung des Markenwechsels, und die schrittweise Markeninternationalisierung, und zwar ohne explizite Erwähnung des Markenwechsels (Schneider 2015, 3-8)

3.4 Identitätsbasierte Markenführung

Der identitätsbasierte Ansatz der Markenführung erweitert die bisher überwiegend absatzmarktbezogene Sichtweise um eine innengerichtete Perspektive. Der Ansatz interpretiert die Identität und als deren Kernbestandteil die Kompetenz einer Marke als wichtigste Voraussetzung, um das Vertrauen der Nachfrager zu gewinnen. Dem gegenüber verstehen ältere Markenführungsansätze unter Markenkompetenz die technisch-funktionale Qualität der zu vermarktenden Produkte, womit vernachlässigt wird, dass eine Marke erst durch den Einsatz der Ressourcen und Fähigkeiten des Markeninhabers an Vitalität gewinnt. Vor diesem Hintergrund definiert sich Markenidentität als Konsequenz der Wechselwirkungen zwischen Entscheidungen und Handlungen der Markenmitarbeiter und deren Wahrnehmung durch Nachfrager und andere Anspruchsgruppen. Im Mittelpunkt steht somit das Beziehungsgeflecht von Image (externe Wahrnehmung) und Identität einer Marke (interne Reflexion der eigenen Aktivitäten). Das Konzept des identitätsbasierten Markenmanagements geht über die Ausrichtung an der Wahrnehmung einer Marke beim Nachfrager, also das Markenimage hinaus. Die „klassische“ Outside-in-Perspektive der Marke wird um eine Inside-out-Perspektive ergänzt. Diese analysiert die Selbstwahrnehmung der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen innerhalb der die Marke tragenden Institution. Dieses Selbstbild wird als Markenidentität bezeichnet (vgl. Meffert / Burmann / Koers 2013, 51-53).

Im Mittelpunkt der Markenidentität steht die Formulierung eines Kundennutzens, den die Marke aus Sicht des Anbieters erfüllen soll, und der in der spezifischen (Kern-) Kompetenz der Marke verankert ist. Während sich Markenidentität im Unternehmen dynamisch entwickeln lässt, formt sich das Fremdbild bei verschiedenen externen Zielgruppen erst später und verfestigt sich dann über einen längeren Zeitraum (vgl. Messing, Christoph 2011, 4).

Die Gestaltung der Markenidentität als interne Dimension einer Marke sowie das extern resultierende Markenimage bei den Nachfragern bilden das Fundament einer jeden nachhaltig erfolgreich positionierten Marke, was in gesättigten Märkten eine große Herausforderung darstellt. Ohne eine solche Positionierung wird langfristige Bindung von Nachfragern an die Marke erheblich erschwert. Der Markenanbieter hat sich demzufolge den nachstehenden Fragen zu stellen:

- Welches Konzept der Markenführung ist geeignet, den aktuellen Herausforderungen in den Märkten gerecht zu werden?
- Worauf beruht die Identität einer Marke, und wie kann sie gestaltet werden?
- Wie bilden sich starke Marken in den Köpfen von Nachfragern? Welche
- Rückschlüsse für das Markenmanagement kann die Neuroökonomie, also die Erklärung von menschlichem Verhalten und Reaktionen innerhalb wirtschaftlichen Entscheidungssituationen bieten?
- Wie kann Vertrauen in eine Marke aufgebaut werden, und welchen Beitrag leistet dieses zum Markenerfolg?
- Im Zusammenhang mit dem Markenvertrauen erwächst zunehmend das Bedürfnis nach Authentizität, also Verlässlichkeit und Originalität von Marken. Wie kann diese Eigenschaft durch Markenmanagement entwickelt werden, und wie ist die Auswirkung auf den Markenerfolg zu bewerten (vgl. Adjouri, Nicholas 2013, 198)

Auf der folgenden Abbildung sind alle relevanten Inhalte einer identitätsgeführten Markenführung zu sehen:

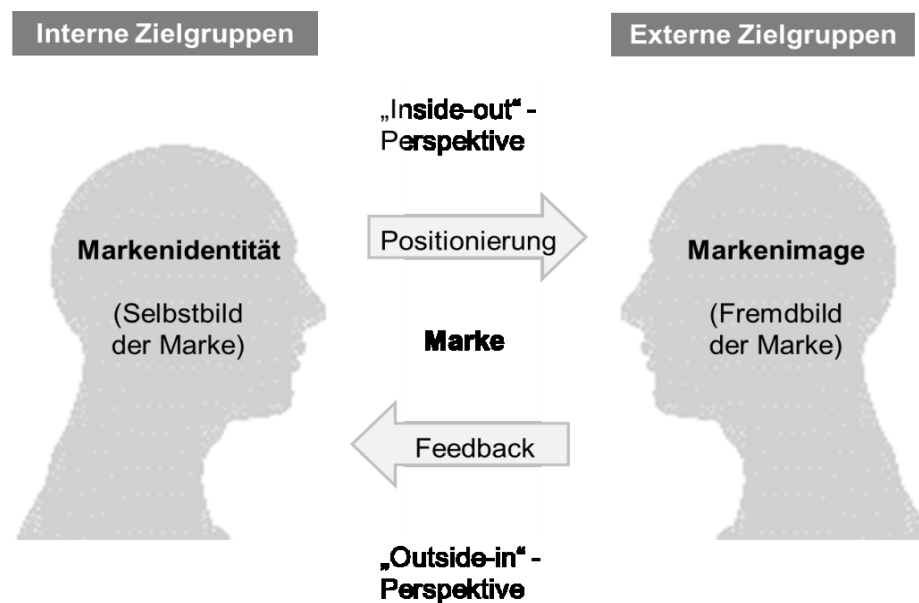


Abbildung 7: Wechselbeziehung zwischen Markenidentität und Markenimage
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann

3.5 Markenimage als Wirkungskonzept

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Markenimage als Wirkungskonzept ist die Bekanntheit einer Marke bei den externen Zielgruppen, welche im Umfeld des gewählten Unternehmens zu finden sind. Somit lässt sich Markenimage in zwei Hauptkomponenten einteilen: Zum einen in subjektives Markenwissen, ergänzt um den daraus abgeleiteten Markennutzen und damit den Nutzen für den jeweiligen Kunden mit seinen individuellen Bedürfnissen. Neben dem bereits erwähnten funktionalen Nutzen einer Marke, spielt symbolischer Nutzen einer Marke eine übergeordnete Rolle im Hinblick auf das Konsumverhalten und die auf ein Markenprodukt gerichtete Nachfrage. Der funktionale Nutzen einer Marke ist vor allem geprägt von der Markenleistung, der Markenherkunft und der Kompetenz, die ihr zugesprochen wird. Der symbolische Nutzen einer Marke setzt sich aus Markenvision, Markenherkunft, Markenpersönlichkeit und den Werten einer Marke zusammen. Die persönliche Lebenserfahrung beeinflusst zusätzlich individuell den Nutzen einer Marke für den Konsumenten (vgl. Burmann / Halaszovich / Schade 2018, 55-57).

Der symbolische Nutzen einer Marke für den Nachfrager wird in ganz unmittelbar persönliche und soziale, mit gesellschaftlicher Anerkennung verbundene Aspekte unterteilt. Vertiefte Beleuchtung des Verhältnisses von Marke und Kunde bieten die Erkenntnisse der Neurowissenschaft. Danach werden alle Sinneseindrücke und Assoziationen mit einer Marke im Gehirn gespeichert, wobei der Einzelne oftmals keinen Einfluss darauf hat, was dort gespeichert wird. Stärkere Marken heben sich von schwächeren Marken durch stärkere und gleichbleibende Assoziationen ab, welche im menschlichen Gehirn in Form von neuronalen Netzwerken abgelegt werden. Ein plakatives Beispiel: Der Konsument belohnt sich durch den Kauf eines bestimmten Markenprodukts und verlässt sich auf Vertrautheit und Sicherheit im Umgang mit dem besagten Produkt. Erfüllt und befriedigt der Kauf hierbei die Ansprüche und Vorstellungen des Kunden, wird dieser Vorgang im s. g. Belohnungsgedächtnis abgespeichert. Hierbei findet ein Prozess der Informationsverarbeitung statt. Die Motivation, eine bestimmte Marke wieder zu wählen, basiert auf der bereits früher erfahrenen Befriedigung der jeweiligen Ansprüche und im Sinne der besagten Belohnung durch diese Marke. Auch wird das Ausbleiben der beschriebenen Belohnung und Befriedigung im Gedächtnis gespeichert. Ferner vergleicht der Konsument immer das bei ihm bereits vorhandene individuelle Markenbild mit der Wahrnehmung von neuen Markenreizen. Um eine Marke gleichbleibend stark zu gestalten, muss das Konzept einer Marke stetig überprüft werden. Beständig zu hinterfragen ist, ob eine Marke die gewünschten Emotionen und Gefühle beim Kunden auslöst, und wie deren Verknüpfung mit dem beim Kunden bereits vorhandenen assoziativen Markennetzwerk stattfindet. Emotionen und Gefühle müssen hierbei klar unterschieden werden. Denn Emotionen sind den Gefühlen vorausgestellt und lösen eben diese dann aus. Das bedeutet weiter, dass Emotionen nicht in direkter Verbindung zur gewählten Marke stehen. Emotionen, durch ein Produkt auslöst, werden allerdings als Gefühl vom Menschen wahrgenommen und neuronal mit dem Produkt verknüpft. Die sechs wichtigsten Emotionen im Zusammenhang mit dem Kauf eines Markenprodukts sind Glück bzw. Freude, Furcht, Trauer, Ärger, Überraschung und Ekel. Im menschlichen Gedächtnis wird das Gefühl in Kombination mit dem Produkt abgespeichert und im weiteren Verlauf eines Lebens wieder abgerufen. Während Emotionen nicht mehr abgerufen werden. Beim Kunden und Nachfrager entsteht also ein bestimmtes Markenerlebnis und es findet eine Differenzierung von anderen Marken statt. So entsteht identitätsbasiertes Markenmanagement und im Umkehrschluss eine Marke-Kunden-Beziehung (vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg 2015, 346ff.).

3.6 Markenkommunikation

3.6.1 Strategische Aufgaben

Markenkommunikation sollte eine Marke in den Köpfen der Kunden verankern und gesteigertes Image suggerieren. Auf diese Weise erfolgt die Positionierung und Vermittlung einer Markenpersönlichkeit. Der Interessent wird zum Kauf animiert. Wichtig ist, dass der Käufer die Marke wiedererkennt, diese also eindeutig identifizieren kann, und schließlich im besten Falle auch kauft. (vgl. Bruhn 2014, 408).

Markenkommunikation ist ein Aspekt der Kommunikationspolitik und folgt einer definierten Kommunikationsstrategie des Unternehmens. Somit wird ein Rahmen für Öffentlichkeitsarbeit (PR) und seiner verschiedenen Ausprägungen geschaffen, nämlich den Aspekten Story-Telling, Agenda Setting, Social Media und Pressearbeit. Ausgehend von der Entwicklung einer Marke soll diese über die gesamten Kommunikationskanäle positioniert werden (vgl. stefanklix.wordpress.com).

Markenkommunikation wird häufig durch das Konzept der Integrierten Kommunikation unterstützt. Das Konzept der Integrierten Kommunikation zielt darauf ab, dass sich die einzelnen Kommunikationswege bei der Vermittlung der Marke nicht widersprechen, sondern die Marke konsistent und widerspruchsfrei umsetzbar bleibt. Nur so kann eine Marke klar kommuniziert und in den Köpfen der Zielgruppen verankert werden (vgl. Bruhn 2014, 406-408).

Die inhaltliche Integration stellt Schwerpunkt der integrierten Kommunikation dar. Diese Form von Integration beinhaltet langfristig angelegte, strategische Kommunikation eines Unternehmens. Die besagte inhaltliche Integration der Kommunikation enthält alle Aktivitäten, die Instrumente und Mittel der Kommunikation miteinander abstimmen, verbinden und im Hinblick auf elementare Kommunikationsziele ein konformes Erscheinungsbild liefern. Als Verbindung innerhalb der inhaltlichen Integration können Kernbotschaften, Kernargumente, gleichartige Slogans, Schlüsselbilder und Verbindungen visueller Bilder mit akustischen Signalen und ähnliches genutzt werden. (vgl. Bruhn 2014, 80).

Das folgende Modell zeigt die Bereiche um eine Marke richtig zu platzieren und zu kommunizieren:

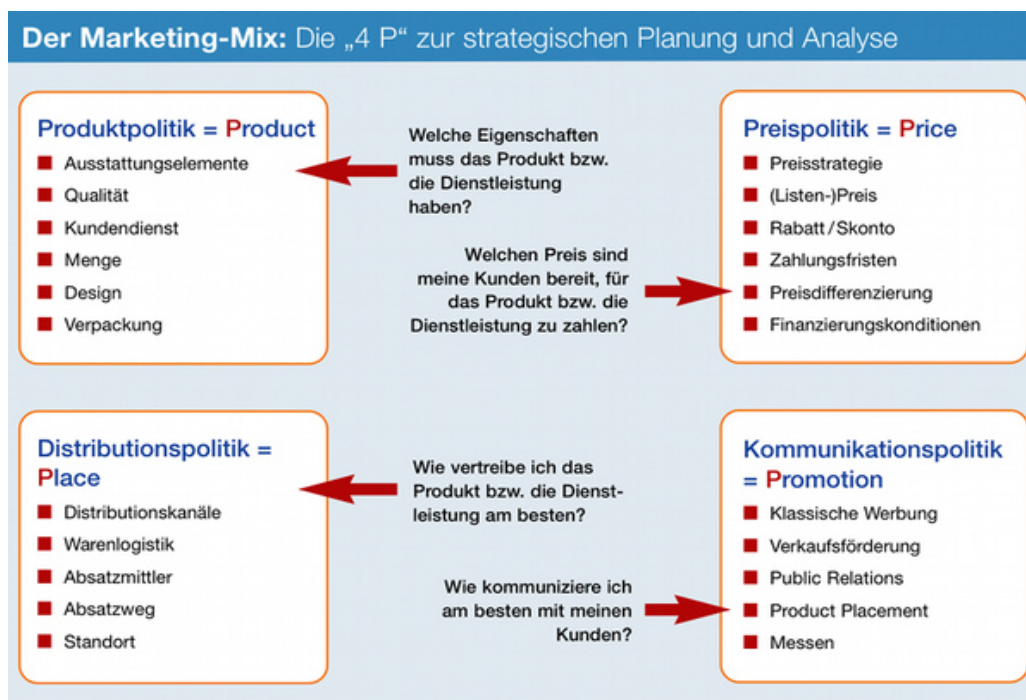


Abbildung 8: Der Marketing Mix („4P“)

Quelle: www.starting-up.de/marketing/marketingmix.de

3.6.2 Operative Umsetzung

Bei einer Betrachtung der Integrationsformen im Überblick, fällt schnell auf, dass die *inhaltliche Integration* den Härtefall innerhalb der Kommunikationspraxis darstellt und am schwersten umzusetzen ist. Dies ist zurückzuführen auf veränderliche Größen innerhalb der eingesetzten Instrumente und Mittel der Kommunikation. Beispielsweise innerhalb der Persönlichen Kommunikation, welche nur schwer zu kontrollieren ist und der Verantwortliche sich meist zu wenig mit Inhalten der langfristig angestrebten strategischen Ziele und Kernbotschaften der kompletten Kommunikation auseinandersetzt. Das Streben nach Erfüllung im Beruf bzw. Aufgabengebiet und Durchsetzung der Ziele ohne Rücksicht auf andere Geschäftsbereiche zu nehmen und Formen der Überbetonung der eigenen kreativen Leistung sind Faktoren, die inhaltliche Integration hemmen können. Zusätzlich sind Ängste vor Monotonie und Verlust der Kreativität Faktoren, die inhaltliche Integration hemmen können. Doch durch genau diese schwierige Form der inhaltlichen Integration lassen sich langfristig betrachtet die größten Erfolge und Wirkungen erzielen. Aus diesem Grund sind Unternehmen gefordert, dieser Variante besonders hohe Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Die Inhalte der inhaltlichen Integration wurden bereits im vorigen

Unterkapitel 3.6.1 genannt. Die Variante der *formalen Integration* ist wesentlich einfacher und schneller in der Umsetzung, hat aber langfristig betrachtet nicht dieselbe Wirkung wie die inhaltliche Integration. Unter dieser Form der Integration versteht man, die Vereinheitlichung unterschiedlicher Kommunikationsmittel. Beispielsweise die Verwendung von einheitlichen Unternehmens- und Markenzeichen bzw. Logos, oder gleiche Schrifttypen. Die Form der *zeitlichen Integration* ist ebenfalls mit enormen Hindernissen verbunden, speziell wenn es zu Lücken und Unterbrechungen innerhalb der Kommunikation bei verantwortlichen Kommunikationsagenturen und beauftragten Mitarbeitern kommt. Diese Form der Integration bezieht sich auf das „Wann“ innerhalb der Kommunikationsaktivitäten. Die zeitliche Abstimmung zwischen verschiedenen Kommunikationsinstrumenten ist wesentlicher Inhalt dieser Form der Integration. Auch hierbei kommt es häufig zu Problemen innerhalb der operativen Umsetzung. Lern- und Gedächtnisleistungen der Mitarbeiter müssen überwacht werden. Außerdem müssen Unternehmen streng achten auf zeitliche Kontinuität innerhalb eines gewählten Kommunikationsinstruments und perfekter Abstimmung zwischen unterschiedlichen bzw. mehreren Instrumenten (vgl. Bruhn / Esch / Langner 2016, 111).

Die folgende Abbildung verdeutlicht noch mal alle Formen der Integrierten Kommunikation im Sinne der operativen Umsetzung:

Integrationsformen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Richtungen der Integration Ebenen der Integration	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsistenz ▪ Eigenständigkeit ▪ Kongruenz 	Einheitliche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Botschaften ▪ Argumente ▪ Aussagen 	Langfristig
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsenz ▪ Prägnanz ▪ Klarheit 	Einheitlichkeit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Markennamen ▪ Schrifttyp ▪ Größe ▪ Farben ▪ Schlüsselbilder 	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsistenz ▪ Kontinuität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatzplanung (Timing) 	Kurz- bis mittelfristig

Abbildung 9: Formen der Integrierten Kommunikation im Überblick
Quelle: Bruhn 2014, 14

4 Markenrelaunch und Imagewechsel

Das folgende Kapitel zielt auf die stringente Heranführung und eine Verknüpfung mit Kapitel 5 ab, dem Praxisbeispiel für eine sich wandelnde Destination. Der Blick auf theoretische Grundlagen ist auch an dieser Stelle unabdingbar.

4.1 Definition und Ziele des Markenrelaunch

Bei einem Markenrelaunch handelt es sich um eine Strategie, die dem obersten Ziel einer Verlängerung des Lebenszyklus folgt. Durch zielgerechte und zielgruppenspezifische Anpassungen im Angebot kann der besagte Lebenszyklus eines Produktes deutlich verschoben werden. Ein markenbezogener Relaunch versteht sich als eine derartige Anpassung mit dem Ziel, einen bereits vorhandenen, aber eher überholten Entwurf auf sich verändernde Gegebenheiten im Umfeld eines Produktes zu justieren. Darin enthalten sind alle Maßnahmen im Marketing-Mix und zugehörige Produktvariationen und Modifikationen der Produkte. Meist kommt es gegen Ende der Sättigungsphase eines Produktes zu Relaunch-Anstrengungen. Eine weitere Funktion ist es, den Preisverfall oder eine Absatzstagnation zu stoppen (Müller, Christian 2011, 15-20).

Folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der Marketing Funktion im Unternehmen:

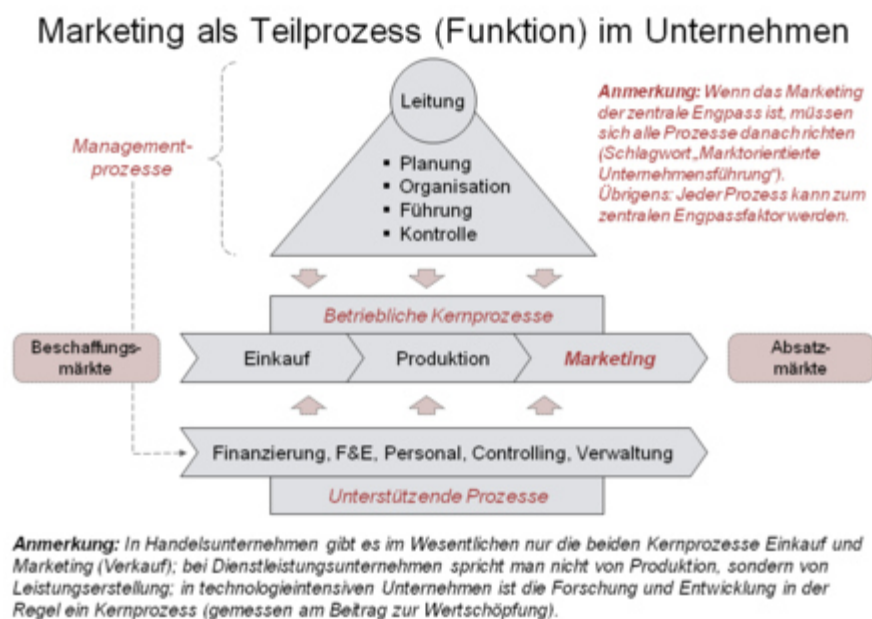


Abbildung 10: Übersicht der Marketing Funktion

Quelle: in Anlehnung an Prof. Dr. Waldemar Pelz, FH Gießen Friedberg

Die Modifikation oder Wiedereinführung einer Marke (Relaunch) wird notwendig, wenn eine kontinuierliche Optimierung versäumt wurde, sich die Produktleistung ändert oder sich die Positionierung als falsch erwiesen hat. Sie kann auch notwendig sein, weil der jetzigen Positionierung kein genügend großes Marktpotential gegenübersteht, da sich die Ansprüche der Konsumenten geändert haben oder die Verwenderschaft wegstirbt.

Eine renovierungsbedürftige Marke lediglich mit einer neuen Verpackung oder einem verbesserten Logo auszustatten, reicht entschieden nicht aus. Ein gelungener Relaunch ist vielmehr eine einschneidende, in die Markensubstanz eingreifende Maßnahme, verbunden mit einer generellen Inspektion aller aktuell gültigen Gegebenheiten.

Relaunch heißt: Re-innovieren. Wichtigste Regel für einen professionellen Relaunch ist es, den ehemaligen Käufer- und Verwender-Stamm möglichst zu erhalten, und parallel neues Klientel hinzu zu gewinnen.

Beispiele für einen *Relaunch* im Sinne der Überarbeitung und Verbesserung eines am Markt eingeführten Produkts sind:

- Neu gestaltete Verpackung
- Neues Layout einer Zeitung oder Zeitschrift
- Überarbeitung eines Webauftritts
- Neue Version eines Computerprogramms
- Neue Modellgeneration eines Mobiltelefons
- Start einer neuen Filmserie, die inhaltlich eine ältere Serie fortsetzt.

Neben dem schon erwähnte Motiv, einen erwarteten oder bereits eingetretenen Absatzrückgang im Reifestadium des Produktlebenszyklus zu stoppen. Weitere Gründe können veränderter Kundengeschmack (Anforderung an verändertes Design), rechtliche Ansprüche und regionale Besonderheiten sein (Walluschnig, Markus 2013, 19-26).

Die folgende Abbildung zeigt das s. g Produktlebenszyklus-Modell:

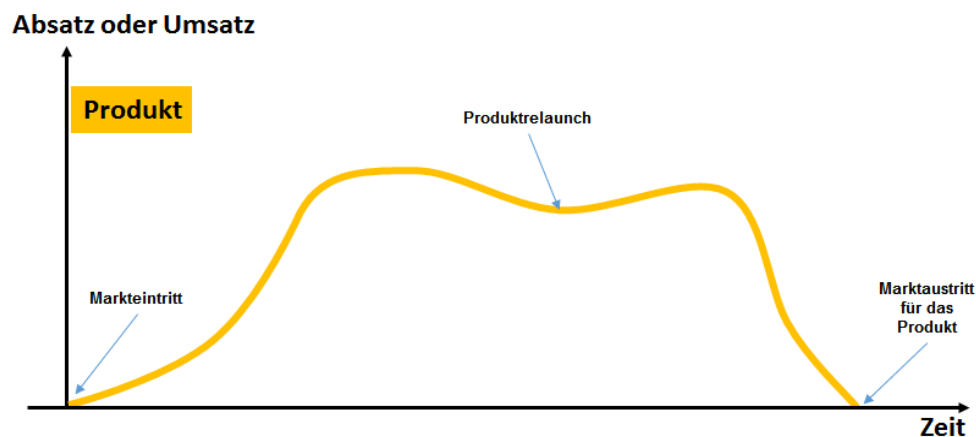


Abbildung 11: Produktlebenszyklus-Modell
Quelle: www.business-wissen.de

Nicht jeder Relaunch ist erfolgreich. Den hinzu- oder zurückgewonnenen Kunden steht häufig eine die Neuerung ablehnende Kundenschar gegenüber, die das Altprodukt bevorzugt oder sich gänzlich vom Produkt abwendet. Der letztgenannte Aspekt wird im Zuge der Bewertung von Chancen und Risiken für Imagewechsel und Relaunch im Beispielfall der touristischen Destination Mallorca noch eingehend zu erörtern sein.

4.2 Positionierung und Repositionierung einer Marke

Markenbildung ist eines der zentralen Marketingthemen unserer Zeit. Für den Unternehmenserfolg spielen sie eine unbestrittene Rolle, denn:

„Marken steuern in erheblichem Ausmaß das Verhalten des Konsumenten. Viele Konsumenten verfügen über äußerst lebendige und klare Markenbilder, bauen Beziehung zu Marken auf und werden gar zu „Markenaposteln“, weil sie durch Marken anderen Menschen ihre Wertvorstellungen vermitteln können“ (Esch 2001, 5-7, 10-12).

Die Bedeutung von zugkräftigen Marken hat in den vergangenen Jahren immer weiter zugenommen, und damit auch die hohe Relevanz des Images einer Marke in der Öffentlichkeit begründet. Markenpolitik bedarf wiederum gezielter kommunikativer Unterstützung. Betrachtet man das große Markenaufkommen in den einzelnen

Nachfragesegmenten, so wird deutlich, dass die Hervorhebung und Differenzierung, also die fehlende Austauschbarkeit der Marke, für eine Imagekampagne essentiell wichtig ist.

Nachdem sich das vorherige Kapitel 3 mit dem Begriff der Marke im Allgemeinen, der Markenidentität, dem Markenimage und Markenmanagement auseinandergesetzt hat, sollen im Folgenden theoretische Grundlagen von Strategien der Positionierung einer Marke in der Öffentlichkeit und dies im Hinblick auf das Markenimage beleuchtet werden. Im nächsten Schritt steht die Begrifflichkeit der Repositionierung im Mittelpunkt.

Die *Positionierung* fokussiert darauf, warum Kunden die eigene Marke und nicht den Wettbewerb wählen sollen. Identität und Positionierung sind regelmäßig zu überprüfen: Es gilt sich selbst treu zu bleiben und sich dennoch veränderten Marktbedingungen anzupassen. Positionierung im Markt heißt auch Fokussierung auf wenige zentrale Eigenschaften. Die zentrale Frage lautet also: „Warum soll der Kunde die Marke aus meinem Angebot und keine andere wählen?“ Positionierung spiegelt die Besonderheiten der Marke wider, wirkt differenzierend und arbeitet so die Relevanz für Kunden heraus. Nur über einen solchen anspruchsvollen Ansatz lässt sich eine eigenständige und präferenzbildende Position in der Wahrnehmung entsprechender Zielgruppen verankern (vgl. Feddersen, Christian 2010, 17). Die Positionierung dient als Richtschnur für die Umsetzung der Marke in Form konkreter Maßnahmen (Produkt, Kommunikation, Preis, Distribution, Vertrieb, Strukturen, Prozesse etc.). Nur das, was Kunden tatsächlich wahrnehmen, trägt zur Profilierung der Marke bei. 90 Prozent aller Umsetzungsaktivitäten leisten jedoch keinen Beitrag zur Schärfung des Markenimages. Damit wohlklingende Konzepte nicht fehlschlagen und alle wichtigen Kontaktpunkte ansprechbar werden, ist Strategieexpertise mit neuesten kommunikations- und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zu kombinieren (vgl. Feddersen, Christian 2010, 29).

Repositionierung bedeutet bewusste Anpassung der bisherigen Positionierung einer Marke an sich verändernde Marktgegebenheiten bzw. an neue, die Marke betreffende Unternehmensziele. Dabei ist darauf zu achten, dass auch Repositionierung von Kommunikation begleitet werden muss, die diese Veränderungen reflektiert und Markenversprechen gegebenenfalls den neuen Gegebenheiten anpasst“ (vgl. Schmidt 2004, 67). Ähnlich betont Sattler, dass Repositionierungen typischerweise erhebliche Kommunikationsanstrengungen mit hohen Budgets erfordern und zudem nur langfristig realisierbar sind, weil Markenimage nicht kurzfristig gedreht werden kann (vgl. Sattler/Völckner 2007, 95).

Folgende Repositionierungsstrategien sind grundsätzlich denkbar:

- Aufbau neuer Imagedimensionen,
- Veränderung bestehender Imagedimensionen,
- Aktualisierung vorhandener Ausprägungen bestimmter Imagedimensionen (im Extremfall ist von einer Revitalisierung die Rede) und
- Beeinflussung der Idealposition auf Seiten der Nachfrager.

(vgl. Feddersen, Christian 2010, 30).

4.3 Rebranding einer Marke

Die Umsetzung und vorausgehende Entwicklung einer Markenstrategie bildet den schwierigsten Part eines Rebranding-Prozesses. Dieser Vorgang erfordert bei allen Beteiligten sehr viel Engagement und stellt die schwierigste Hürde dar. Um diese Herausforderung zu bestehen, werden eigene Teams gebildet, die sich ausschließlich mit dem Thema Rebranding beschäftigen. Außerdem stellt jede Fachabteilung eines involvierten Unternehmens Mitarbeiter für diesen Prozess zur Verfügung, und auch der Vorstand eines Unternehmens wird aus disziplinarischen Gründen eingebunden. Für den reibungslosen Ablauf des Rebranding – Prozesses werden ferner internationale Foren eingebunden, um die Reichweite erhöhen zu können. Es gilt, alles richtig nach außen und innen zu kommunizieren, und eine Veränderung des Corporate Marketing vorzunehmen. Es gilt Signale von außen wahrzunehmen, richtig zu deuten und stetige Updates zu implementieren. Oftmals finden im Rebranding-Prozess vermehrt Tagungen statt, an denen dann auch beispielsweise der Vorstandsvorsitzende persönlich bewertend teilnimmt. Das Personal und Mitarbeiter sind in sämtliche Veränderungen mit einzubeziehen, um den Prozess so transparent wie möglich zu gestalten und alle Informationen selbst richtig kommunizieren zu können (vgl. Manroland AG)

Grundsätzlich gilt das Motto „Intern vor Extern“. Um erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen in sämtlichen Fachabteilungen über einen einheitlichen Wissens- und Informationsstand verfügen. Nur so lässt es sich wirklich an einem Strang ziehen, um die angestrebte Veränderung bzw. den Erneuerungsprozess gemeinsam gestalten. Außerdem erfordert es Diskretion aller Beteiligten im Hinblick auf Informationsfluss: nichts darf zu früh und unkoordiniert nach außen dringen. Es wird ein Kommunikationsplan für eine vorgegebene, allerdings individuell einzuhaltende Zeitspanne erstellt.

„Must Have“ in der finalen Phase ist dann die Einbeziehung aller sozialen Medien und des gesamten Media-Spektrums als Instrumentarium. Alle relevanten Zielgruppen werden angesprochen, um eine möglichst hohe Reichweite zu erzielen. Zur Präsentation einer neu gestalteten Marke werden gerne Auftritte auf Groß-Messen mit hoher Publizität gewählt. Im Vorlauf solcher Messen und dem dortigen Auftritt werden s. g. Teaser- bzw. Werbekampagnen eingesetzt, um den Markt auf das neu gestaltete „Produktbündel“ bzw. die „re-innovierte“ Marke vorzubereiten. Hierbei kommt es zur Verwendung von Werbemitteln wie Anzeigen in Fachzeitschriften, in Form von Bannern oder Einladungen zu bereits genannten Messe-Auftritten. Auch der Einsatz von s. g. Change-Kampagnen ist üblich im Vorlauf auf Messen. Der Einsatz von klar formulierten Botschaften, sämtlicher Fachmedien und optimale Platzierung von Anzeigen sind Voraussetzung für das Gelingen einer solchen Kampagne (vgl. Manroland AG).

4.4 Heritage Communication

Unter Heritage Communication versteht man den Umgang und die Kommunikation von Tradition, Werten, Herkunft und Geschichte eines Unternehmens bzw. einer Organisation, Institution oder Marke. Hierbei werden Wurzeln und das Erbe eines Unternehmens unterstrichen. Im Vergleich zum s. g. „History Marketing“ ist Heritage Communication umfangreicher und umfassender gestaltet und beinhaltet weitergehende Informationen. Das reine Marketing der Geschichte einer Organisation bzw. eines Unternehmens ist wichtig, kann allerdings an die Erfordernisse des Marktes angepasst werden und ist somit manipulierbar. Gerade Kommunikationswissenschaftler und Historiker befürchten das Auftreten solcher Geschichtsmanipulationen. Als oberes Ziel von Heritage Communication steht eine offene, dabei ehrliche Kommunikation und beinhaltet deren für alle nachvollziehbare Gestaltung. Diese Form von Kommunikation beinhaltet aber außerdem auch den Umgang mit eher kritisch zu sehenden Fakten und Entwicklungen in der Vergangenheit eines Unternehmens. Eine unrealistische und manipulierte Darstellung eines Unternehmens wird somit ausgeschlossen. Die bereits genannten Werte bilden die Identität einer Marke, eines Produktes oder eines Unternehmens. In einer zunehmend tabulosen Gesellschaft, die teilweise aus dem Gleichgewicht gerät, suchen Menschen zunehmend nach Werten. Diese Werte sind als Anhaltspunkte für die eigene Existenz zu sehen.

Die Begrifflichkeit der Werte beinhaltet Überzeugungen und spezielle Verhaltensweisen, die ein Mensch in seinem Leben von Geburt an sammelt, verinnerlicht und tradiert. Diese Überzeugungen und Verhaltensweisen können aus den verschiedensten Bereichen stammen. Es können religiöse, ethische, individuelle, gesellschaftliche, wirtschafts- oder politikbezogene Aspekte sein, welche hier zum Tragen kommen. Organisationen und Unternehmen können Heritage Communication nutzen, um sich zu orientieren und Werte und Geschichte im Abgleich mit der umgebenden Umwelt präziser gestalten oder identitätsstiftend einsetzen zu können (vgl. Fischer 2012, 19).

5 Destination Mallorca als Fallbeispiel

5.1 Verknüpfung von Grundlagen mit dem Fallbeispiel

Fokussiert man die vorstehend erläuterten wissenschaftlichen Grundlagen auf die Destination Mallorca, so erhalten aktuelle Trends und resultierende Herausforderungen im Tourismus hier insbesondere der Demografischer Wandel und die Transparenz von Produkten durch fortschreitende Digitalisierung, ganz wesentliche Bedeutung. Dies gilt ebenso für die Ziele und Aufgaben von Destinationsmanagement, wobei hier die auf wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Nachhaltigkeit abzielenden Forderungen dominieren. Auch der Issues-Rolle der wirtschaftlichen Förderung und Verbände kommt besondere Relevanz zu. Gleiches gilt für die Vermarktung einer Destination, wo es um Anpassung oder Erweiterung von touristischen Angeboten der Destination und Optimierung des Marketing-Mix als Grundlage auskömmlicher Gewinnerzielung geht. Diese Zusammenhänge finden sich beschrieben in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit.

Kapitel 3 wiederum begreift die Destination als Marke und Summe einzelner Produkte beziehungsweise unterstreicht das Gewicht von Markenmanagement, hier mit Blick auf Markenfunktionen und Markenstrategien.

Dieses bedeutet stringente Hinführung zur Begrifflichkeit des Markenrelaunch als Gegenstand von Kapitel 4, wo Anpassungsmaßnahmen im Angebot dem Ziel dienen, die Marke auf veränderte Gegebenheiten im Umfeld der Produkte zu „re-innovieren“. Im Idealfall erhält professioneller Relaunch den ehemaligen Kundenstamm, und führt parallel zur Gewinnung von neuem Klientel. Dieses erscheint als voll übertragbar auf Erhaltung und Ausdehnung von touristischem Potenzial.

5.2 Fakten rund um die Destination und touristischer Werdegang

Mallorca ist größte Insel der von Spanien regierten balearischen Inselgruppe mit Hauptstadt Palma de Mallorca und umfasste gemäß letzter Zählung rund 885300 Einwohner in 53 Gemeinden. Bereits 1905 erfolgte die Gründung des weltweit ersten Fremdenverkehrsverbands. Dies mit weitreichenden Folgen: Schon 1935 werden 35000 Touristen erfasst, die von den rund 50 Kilometern Strandlänge angezogen werden. Ab 1950 setzte sich kraftvoll expandierende Entwicklung durch (vgl. Christiani, Kerry 2014, 4).

Die Eröffnung eines Flughafens für national-spanischen und internationalen Flugverkehr brachte den massentouristischen Durchbruch. Zwischen 1960 und 1973 versechsfachte sich das Touristenaufkommen. Rückgänge durch die Ölkrise 1970 wurden in den 80er-Jahren von stark steigender Nachfrage auf dem Appartement-Markt abgelöst. Hinzu traten expansive Währungseffekte im Sinne einer Stärkung der spanischen Währung. Eine weite Zäsur bedeutete die deutsche Wiedervereinigung und zunehmend liberalisierter Reiseverkehr aus osteuropäischen Nationen. 1995 belief sich die gemessene Touristenanzahl auf das Zehnfache der heimischen Bevölkerung (vgl. mallorca-erleben.info)!

Dann aber setzte mit der Jahrtausendwende stark rückläufige Nachfrage nach der Destination Mallorca ein. Folge war fünfstelliger Abbau von Hotelbetten-Kapazitäten. Die Marke „Mallorca“ bedarf seither produktbezogener Anpassungen an sich ändernde Motivations- und Anspruchsstrukturen der Kundschaft (vgl. www.mallorca-erleben.info).

5.3 Historische Wachstumsauslöser und Folge von Massentourismus

Hier stehen Veränderungen innerhalb Spaniens und auf Mallorca selbst solchen ausgehend von Deutschland gegenüber: Wirtschaftliche Öffnung der Insel wird durch staatliche Tourismusförderung flankiert. Niedrige Lebenshaltungskosten schaffen Attraktivität und das Produktangebot lässt sich auf die in der Boomphase gültigen touristischen Bedürfnisse anpassen. In der dominanten Herkunftsregion für Feriengäste, nämlich Deutschland, geht neu entstehender Wohlstand nach dem Zweiten Weltkrieg in das „Wirtschaftswunder“ der 60er-Jahre über. Es erfolgt Gründung erster, deutlich preiswerter operierender Charterflug-Gesellschaften (vgl. Weingarten, Henry 2007).

Hemmungsloser Bau-Boom und eine Imagebildung, geprägt durch Sonne, Strand und Trinkgelage auf einer „Party-Insel“, lassen die neue, negativ besetzte Begrifflichkeit einer „Balearisierung“ aufkommen, was auf die Einengung potentieller Ferienkundschaft und Preisverfall vor dem Hintergrund immer noch exzessiver Kapazitäten im „Low End“-Segment hinausläuft (vgl. Heimann, Andreas 2005).

Die Fixierung auf Bedürfnisse und Identifikationsmuster für junge Leute, gekennzeichnet durch „Spaßbegriffe“ wie „Ballermann“, Aqualand in El Arenal, Botanicactus, Festival-Park, Palma Aquarium oder Safari-Zoo, hat Infrastruktur-Wildwuchs begünstigt, der sich in 1600 Hotelanlagen mit rund 286000 Betten manifestiert (vgl. www.mallorcamagazin.de).

Das Umdenken, sprich: die Einleitung eines Wandels von Massen- zu Qualitätstourismus ergibt sich als logische Konsequenz, und wird als dringend strategisch anzugehende Alternative unterstrichen durch lokalen Preisniveau-Anstieg, der wiederum mit Erosion der Produktpreise kontrastiert. Zumal Sättigungs- und Substitutionerscheinungen für sinkende Qualität vieler Ferienresorts und Hotelruinen sorgen (vgl. www.Urlaubsziele.com).

Neben wirtschaftlich zunehmend fraglicher Nachhaltigkeit treten immer stärker Defizite hinsichtlich gesellschaftlicher Nachhaltigkeit in den Vordergrund und verlangen nach Management-Eingriffen im Interesse von Destinations- und Markenrelaunch! Gesellschaftlich besonders relevante Entwicklungen stellen die Bedrohung heimischer Flora und Fauna, die Zersiedelung ins Inselinnere hinein sowie ein Anteil von 23 Prozent voll-versiegelter Küstenfläche dar. Von gestörter kultureller Integrität durch Überfremdung aus dem Blickwinkel vieler Inseleinwohner ganz zu schweigen (vgl. www.mallorcamagazin.com).

5.4 Mögliche Lösungsansätze und Handlungsempfehlung

Mit Sicherheit ist es völlig ungenügend, angesichts resultierender wirtschaftlicher Einbußen lapidar eine Begrenzung der Touristenanzahl einzufordern. Auch die Einführung einer Ökotaxe springt zu kurz und ist bereits 2003 gescheitert. Vielmehr müssen Maßnahmen, dies auf Basis der Betrachtung vom gegebenen Standortpotenzial Mallorcas und von zukünftigen Chancen und geeigneter „Stellschrauben“, um ressourcenschonende Urlaubsaktivitäten, bessere räumliche Verteilung der Kontingente, den Abbau und die Modernisierung veralteter Hotels sowie um Attraktivitätssteigerung ganzjähriger Nutzung dieser Urlaubsregion erweitert werden.

Mediterrane Landschaft und Kultur sind gegebene Aktiva Mallorcas, so dass sich ergänzende zielgruppengerechte Offerten und die Einbeziehung der Touristen in die natürliche Umwelt anbieten. Die verbesserte Erschließung sanfterer Formen des Tourismus sowie das Schaffen von Strukturen für die Erwanderung und intensivere Erlebbarkeit der südlichen Inselwelt (siehe Schwester-Archipel der Kanarischen Inseln), gehört in den Maßnahmenkatalog für Destinations- und Imagepflege.

Zukünftiges Potenzial für Mallorca ergibt sich aus der Gründung von Stadthotels, der Aufwertung der Hotellandschaft – 2016 wurden bereits zwei 5-Sterne-Häuser eröffnet, dem qualitätssteigernden Umbau sogenannter Strandkioske und der Vermittlung von Lounge-Optiken, Lifestyle und verfügbarem Luxus. Ferner müssen Verhaltensregeln annulliert und durch wirksamere ersetzt werden, ohne dass ein Weg in unerwünschte Vergangenheit beschritten wird („Reise zurück in die Franco-Diktatur“). Vorübergehende Rückgänge im Touristenaufkommen sind billigend in Kauf zu nehmen.

5.5 Kritische Auseinandersetzung mit eingeleitetem Wandel und Fazit

Im Falle von Imagewechsel und Markenrelaunch für die Destination Mallorca kann es derzeit noch keine endgültige Erfolgsbeurteilung geben, weil der Erkenntnis von Anpassungsbedarf noch widerstreitende Interessen hinsichtlich der Umsetzung geeigneter Maßnahmen gegenüberstehen. Entsprechend bietet sich das Instrument einer S.W.O.T Analyse, als plakative Gegenüberstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer denkbaren Problemlösung, zur Beschreibung des derzeitigen Status der Bemühungen um eine Repositionierung der Marke Mallorca an. Im Folgenden werden die erwähnten S.W.O.T – Elemente mit Mallorca-spezifischem Gehalt dargestellt und später schematisch zusammengeführt.

Strengths / Stärken durch höher qualifizierte Produkte und Dienstleistungen bestehen in höheren Einnahmen, die wiederum zum Ausbau der Infrastrukturen sowie zur Schaffung neuer Grünanlagen und attraktiverer Fußgängerzonen eingesetzt werden können, in verstärkter Nachfrage hinsichtlich regionaler Qualitätsprodukte aus den Bereichen Agrarwirtschaft und Kunstgewerbe sowie in anspruchsvollerem kulturellem Austausch.

Weaknesses / Schwächen bestehen in folgenden Aspekten: Kosten des Wandels führen zu temporär niedrigeren Budgets, Lärmbelästigung durch Um- und Neubau, hohe erforderliche Wasser- und Energiemengen, Produktdifferenzierung bedeutet ein Stück weit intensivierte Erschließung und Ausweitung, was neuerliche Umweltschädigung und Störung der einheimischen Bevölkerung bewirken kann.

Opportunities / Chancen sind im Erfolgsfall eine deutliche Image-Aufwertung, kommerzielle Verbesserungen und zusätzliches Arbeitsplatzangebot, die Wahrung von integrativ wirkendem Bestand an eigentlicher Insel-Kultur, die Befähigung zu höheren Umweltinvestitionen und schließlich eine mögliche ganzjährige Ausdehnung der Reisesaison.

Threats / Risiken ergeben sich aus der anspruchsvollen Aufgabe, ein Produkt- und Servicebündel mit Eignung für einen Mix aus jungen und gealterten Nachfragern (Demographie!) zu entwickeln. Ferner in der Möglichkeit, dass es zu fühlbarer Mehrbelastung durch besagte Eingriffe ins Ökosystem kommt. Auch könnte zahlungskräftiges Publikum den Imagetransfer nicht annehmen, oder es käme zu Überkompensation von Neueinnahmen durch Wegfall von aus Party-Tourismus entstehenden Mitteln. Schließlich könnte die Dauer des Transfers und der Umbaupläne

überfordern und zu erheblichen Durchsetzungsschwierigkeiten in der Übergangsphase führen.

Die nachstehende S.W.O.T. – Darstellung führt die Argumentation pro & kontra Qualitätstourismus / strategische Anreicherung der Marke nochmals übersichtlich zusammen:



Abbildung 12: S.W.O.T – Darstellung / pro & kontra Qualitätstourismus
 Quelle: Eigene Darstellung

In Würdigung dieser Betrachtungen müsste der Imagetransfer, verbunden mit der Marke „Mallorca“, also ohne zusätzliche Umweltschädigung durchführbar sein. Ferner müsste der Mehrwert aus zusätzlichen Einnahmen tatsächlich für nachhaltige Zwecke eingesetzt werden. Bedauerlicher Weise scheinen im exemplarisch betrachteten Fall die auf Imagewechsel und Markenrelaunch - per Anreicherung und/oder Abwandlung des mit der Insel in Verbindung gebrachten Produktportfolios - ausgerichteten Anstrengungen in ungenügendem Maße in den Händen ausgewiesener Tourismusexperten zu liegen. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass die Einflussnahme nationaler und regionaler politisch-zentrierter Kräfte, nämlich die durch Regierungsmitglieder, Provinzgouverneure bis hin zu Bürgermeistern, an sich fachlich gebotene Neuausrichtung konterkariert oder doch die Wirksamkeit ergriffener Maßnahmen einschränkt. Das „Ausleben“ von zum Beispiel wahltaktischen Partikularinteressen verhindert mögliche Bündelung von Schub. Trotzdem bleibt eingeleiteter und weiter vorangetriebener Wandel eine unabdingbare Voraussetzung für das längerfristige Überleben Mallorcas als Destination! Das durch

Auswüchse von Massentourismus geschädigte, bei durchaus maßgeblichen Kundengruppen negativ besetzte Ansehen der Marke würde ansonsten konserviert.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Adjouri, Nicholas (2013): Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln. 4. Auflage. Wiesbaden, 198.

Baumgarth, Carsten (2004): Markenpolitik. Markenwirkungen – Markenführungen – Markencontrolling. 2. Auflage. Wiesbaden, 679.

Berg, Waldemar (2012): Tourismusmanagement. 3. Auflage. Karlsruhe.

Bieger, Thomas / Beritelli, Pietro (2013): Management von Destinationen. 8. Auflage. München, 12-13.

Bracklow, Anne (2013): Markenarchitektur in der Konsumwelt. Branding zur Distinktion. 1. Auflage. Wiesbaden, 63-71.

Brand-trust (2016): Destination Branding. <https://www.brand-trust.de/de/artikel/2016/Destination-Branding-Das%20überschaetzte-Spiel-mit-der-Bekanntheit.php> (15.05.2018).

Bruhn, Manfred (2004): Handbuch Markenführung. 2. Auflage. Wiesbaden, 21.

Bruhn, Manfred (2014): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 6. Auflage. Stuttgart.

Bruhn, Manfred / Esch, Franz Rudolf / Langner, Tobias (2016): Handbuch Instrumente der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden, 111.

Burmann, Christoph / Halaszovich, Tilo / Schade, Michael (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. 3. Auflage. Wiesbaden, 55-57.

Christiani, Kerry (2014): Lonely Planet. Mallorca Reiseführer. 2. Aufl. Ostfildern, 4.

Claude Kaspar (1998): Das System Tourismus im Überblick in : Haedrich, Günther (Hrsg.): Tourismusmanagement. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung. 3. Auflage. Berlin, 17.

Diederich, Simone (2014): Chancen und Perspektiven im Destinationsmanagement. Mittweida, 11-20.

DWIF (2018): Digitaler Wandel und Digitalisierung im Tourismus.
<http://www.dwif.de/kompetenzen/tourismusforschung-innovation/digitalisierung-im-tourismus.html> (20.04.2018).

Eichen, Falko (2010): Messung und Steuerung der Markenbeziehungsqualität. Eine branchenübergreifende Studie im Konsumgütermarkt. 1. Auflage. Wiesbaden, 75.

Esch, Franz Rudolf (2012): Strategie und Technik der Markenführung. 7. Auflage. München, 472 ff.

Esch, Franz Rudolf / Wicke, Andreas / Rempel, Jan-Eric (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements. Moderne Markenführung – Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung. 4. Auflage. Wiesbaden, 9.

Fedderson, Christian (2010): Reposition von Marken. Ein agentenbasiertes Simulationsmodell zur Prognose von Wirkungen von Repositionierungsstrategien. Wiesbaden, 17-29.

Fiege, Stefanie (2018): Krisenmanagement.
<http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353>
(20.05.2018).

Fischer, Franziska (2012): Management von Geschichte. Der Einsatz von Tradition als wirkungsvolles Instrument der Markenkommunikation. Hamburg, 19.

Frevel, Bernhard (2013): Herausforderung demografischer Wandel. Wiesbaden, 8-15

Freyer, Walter (2015): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11. Auflage. München, 1.

Heimann, Andreas (2005): 100 Jahre Mallorca-Tourismus: Das 17. deutsche Bundesland.
<http://www.spiegel.de/reise/europa/100-jahre-mallorca-tourismus-das-17-deutsche-bundesland-a-362532.html> (12.12.2015).

Herbsttritt, Kathrin (2015): Markenmanagement. Von der Unternehmensmarke zur Markenpersönlichkeit. Hamburg, 5.

Jeske, Nora (2009): Dubai als Vorbild in der Tourismusentwicklung der Golfstaaten?. Hamburg, 79.

Keuper, Frank / Schunk, Henrik A. (2011): Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand. 2. Auflage. Wiesbaden, 260.

Kirstges, Torsten (2010): Expansionsstrategien im Tourismus. Marktanalyse und Strategiebausteine, unter besonderer Berücksichtigung mittelständischer Reiseveranstalter. 2. Auflage. Wiesbaden, 15.

Kowalke, Thorsten (2005): Marktspezifische Einflussfaktoren und Strategiewahl für die erfolgreiche Implementierung der Internationalisierung einer Marke. Hamburg, 10-12.

König, Mario (2008): Innenmarketing als ein Schlüsselinstrument des Destinationsmanagement. Am Beispiel der Region Berchtesgadener Land. Hamburg, 19-20

Mallorca-Erleben (2018): Geschichte im Zeitraffer. <http://www.mallorca-erleben.info> (01.06.2018).

Mallorca Magazin (2018): „Ja zum Tourismus – aber bitte nachhaltig!“. <https://mallorcamagazin.com/nachrichten/tourismus/2016/08/10/48938/zum-tourismus-aber-bitte-nachhaltig.html> (10.05.2016).

Manroland AG (2018): Der lange Weg einer großen Marke. http://www.markenlexikon.com/texte/manroland_rebranding_beschreibung.pdf (15.05.2018).

Markenfaktur (2018): Was braucht man für eine Marken-Entwicklung? https://www.markenfaktur.de/fileadmin/user_upload/pdfs/3-markenentwicklung.pdf (18.05.2018).

Markgraf, Daniel (2018): Markenstrategien. www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/markenstrategien-41280 (25.04.2018).

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (2013): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Mit Best Practice-Fallstudien. 4. Auflage. Wiesbaden.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Kirchgeorg, Manfred (2015): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 12. Auflage. Wiesbaden. 346ff.

Messing, Christoph (2011): Markenidentität, -positionierung und -image. Theoretische Grundlagen, konzeptioneller Vergleich und Anwendung in der Praxis. 2. Auflage. Norderstedt, 4.

Müller, Christian (2011): Markenrelaunch am Beispiel Jägermeister. Raus aus der Traditionsecke – rein ins wilde Leben. 1. Auflage. Berlin, 8-11.

Sattler, Henrik / Völckner, Franziska (2007): Markenpolitik. 2. Auflage. Stuttgart, 95.

Schneider, Thomas (2015): Aufbau von Markenbekanntheit im Zuge der Internationalisierung von Vereinen der deutschen Fußballbundesliga am speziellen Beispiel der VR China. 1. Auflage. Hamburg, 3-8.

Schnetzer / Becker (2012): Brand it!: Grundlagen und praktische Umsetzung der Entstehung starker Marken. 1. Auflage. Saarbrücken, 58.

Schumacher, Nadine Maren (2010): Interne Markenführung. Identitätsbasiertes Behavioral Branding in Luxusmarkenunternehmen. 1. Auflage. Berlin, 57.

Schmidt, Klaus (2004): Inclusive Branding. Methoden, Strategien und Prozesse ganzheitlicher Markenführung. 2. Auflage. Köln, 67.

Sinus-Institut (2018): Sinus Milieus Deutschland. <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland> (20.05.2018).

Stefanklix wordpress (2018): Unternehmenskommunikation –ein weites Feld.
<https://stefanklix.wordpress.com/2011/12/11/unternehmenskommunikation-ein-weites-feld>
(12.05.2018).

Strasda, Wolfgang / Rein, Hartmut (2017): Nachhaltiger Tourismus.
München, 288-289.

Theobald, Elke (2016): Brand Evolution. Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. 2.
Auflage. Wiesbaden, 35.

Tropp, Jörg (2013): Markenmanagement. Der Brand Management Navigator –
Markenführung im Kommunikationszeitalter. Wiesbaden, 12.

Umweltbundesamt (2018): Klimawandel. www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimawandel.de (13.05.2018).

Urlaubsziele (2018): Qualitätstourismus Mallorca. <http://www.urlaubsziele.com/magazin/artikel/615.com> (14.05.2018).

Welterbe Atlas (2018): UNESCO Welterbe Oberes Mittelrheintal. <http://www.welterbe-atlas.de> (10.05.2018).

Weingarten, Henry (2007): Massenprotest auf Mallorca. <http://www.spiegel.de/reise/aktuell/massenprotest-auf-mallorca-groesste-anti-touristendemo-der-geschichte-a-472345.html> (06.05.2018).

Wittwer, Jan (2005): Imagepositionierung und Vermarktung von Destinationen.
Braunschweig, 10-13.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Frankfurt, 23.05.2018

Martin Hein

Ort, Datum

Vorname, Nachname

CD Verzeichnis

- A Bachelorthesis als PDF-Version**
- B Bachelorthesis als Word-Version**
- C Internetquellen als PDF**
- D Abbildungen**